

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS
ARTESANALES DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE – IMBABURA PARA SU
INGRESO Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL. PERÍODO
2015 – 2020**

EDISON ROBERTO CADENA VACA

**JULIO, 2018
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes les debo mi vida entera

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser el motor de mi vida y mi motivación para alcanzar mis metas. A mis profesores que me han contribuido a mi desarrollo académico y personal. A mi profesor de comercio y director de tesis, MSc, David Sotomayor por su predisposición y aporte de conocimientos para llevar a cabo la presente disertación y demás proyectos.

INDICE GENERAL.

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I		
Producción de artesanías en la comunidad de Peguche.		7
1.1	Generalidades de la Comunidad de Peguche	7
1.1.1	Población	7
1.1.2	Cultura	7
1.1.3	Actividades Productivas	9
1.1.4	Educación	12
1.1.5	Desarrollo Sostenible	13
1.2	Producto	14
1.2.1	Variedad de los productos	15
1.2.2	Características y usos	16
1.2.3	Importancia Cultural en la elaboración de tejidos	17
1.3	Procesos de Producción	18
1.3.1	Materia Prima	19
1.3.2	Estructura de la producción: técnicas y herramientas utilizadas.	20
1.3.3	Actores Involucrados	22
1.4	Comercialización	25
1.4.1	Canales de Distribución	25
1.4.2	Segmentación del Mercado	26
1.4.3	Competidores	27
1.4.5	Exportación	27
CAPÍTULO II		
Creación del Consorcio de exportación.		30
2.1	Consortios de Exportación	30
2.1.1	Definición de Consortios de exportación	30
2.1.2	Consortios de exportación y teorías del comercio internacional	31
2.1.3	Modelos de Consorcio	32
2.1.3.1	En relación a la ubicación del consorcio	33
2.1.3.2	En relación a las actividades que realiza el consorcio	33
2.1.3.3	En relación al sector al que pertenece	35
2.1.4	Ventajas	36
2.1.5	Riesgos	38
2.1.6	Políticas nacionales	39
2.1.7	Sistema Integrado de Promoción de Exportación. (SIPE)	40
2.2	Estructura del consorcio exportación de la comunidad de Peguche.	42
2.2.1	Antecedentes	42

2.2.1.2	Experiencia de asociatividad en la comunidad de Peguche.	43
2.2.1.3	Lecciones Aprendidas	44
2.3	Adaptación del modelo Europeo de Consorcios	45
2.3.1	Sensibilización y preparación	45
2.3.2	Selección de empresas	46
2.3.2.1	Selección de productos	48
2.3.3	Capacitación y consultoría	49
2.3.4	Implantación de la persona jurídica del consorcio	50
2.3.5	Consolidación del Consorcio	54
2.4	Propuesta estratégica del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche	55
2.4.1	Misión	56
2.4.2	Visión	56
2.4.3	Objetivos	57
2.4.4	Organigrama	58
2.4.4.1	Funciones	59
2.4.5	. Matriz de Factores Internos	60
2.4.6	Matriz de Factores Externos	62
2.4.7	Matriz ampliada de FODA del consorcio de la comunidad de Peguche	64
2.4.8	Plan de Acción Inicial	67
2.4.8.1	Indicadores de éxito	9
2.4.9	Financiación	70
CAPÍTULO III		
	Identificación del Mercado de Exportación.	73
3.1	Identificación de mercados.	73
3.1.1	Análisis de Mercados Potenciales	73
3.2	Accesibilidad del mercado	75
3.2.1	Factores Económico – Políticos	75
3.2.2	Factores Socioculturales	76
3.2.3	Factores Físicos	77
3.3	Potencialidad del Mercado	77
3.3.1	Demanda Actual	78
3.3.2	Demanda Potencial	79
3.3.3	Apertura comercial del mercado	81
3.3.4	Participación de los productos ecuatorianos en el total de exportaciones	82
3.3.5	Riesgo País	82
3.4	Identificación de mercados: primario, secundario y terciario	84
3.4.1	Matriz de selección de mercados	84
3.4.1.1	Mercado Primario, secundario y terciario	86
3.5	Características del Mercado Primario	86
3.5.1	Población	87
3.5.2	Comercio Bilateral	87
3.5.3	Potencial Exportable del producto seleccionado	89
3.5.4	Consumo del Sector	90
3.5.5	Países Competidores	91
3.5.6	Barreras de Acceso	92
3.5.6.1	Barreras arancelarias:	92
3.5.6.2	Barrera para – arancelarias	93
3.5.6.3	Barreras Culturales	93

3.5.7	Medios de Transporte	94
3.5.7.1	Contenedor Utilizado	94
3.5.7.2	Tipos de Empaque	95
3.6	Estrategias de Ingreso	96
3.6.1	Estrategia de Exportación	96
3.6.2	Estrategias de precio	97
3. 6.3	Estrategias de promoción	98
3.6.4	Estrategias de distribución	98
VI. ANÁLISIS		100
VII. CONCLUSIONES		106
VIII. RECOMENDACIONES		108
LISTA DE REFERENCIAS		110
ANEXOS		115

INDICE DE TABLAS, CUADROS Y/O GRAFICOS

TABLA 1 CATEGORIZACIÓN DE LA PRODUCCION TEXTIL EN LA PROVINCIA DE IMBABURA (US\$ MN)	11
GRÁFICO 1 PRODUCTOS ELABORADOS EN LA COMUNIDAD DE PEGUCHE	15
TABLA 2 SUBCLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS POR LAS MIPYMES DE PEGUCHE	15
GRÁFICO 2 TELAR MECÁNICO Y MANUAL	19
GRÁFICO 3 PROCESO DE LAVADO Y ELIMINACIÓN DE FIBRAS VEGETALES	20
GRÁFICO 4 MÁQUINA CARDADORA	21
GRÁFICO 5. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE HILOS	22
GRÁFICO 6 MÁQUINA TEJEDORA MANUAL	22
GRÁFICO 7. MEDIOS PARA LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE.	28
GRÁFICO 8. PRODUCTOS DE MAYOR ELABORACIÓN POR LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.	28
TABLA 3 CATEGORIZACIÓN DE LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN SEGÚN NICOLA MINERVINI	33
TABLA 4 MATRIZ DE EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	47
TABLA 5 SERVICIOS PRESTADOS POR EL CONSORCIO DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE	55
GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDADDE PEGUCHE.	58

TABLA 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE	62
TABLA 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE	63
TABLA 8: MATRIZ AMPLIADA DE FODA DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE	64
TABLA 9 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN INICIAL PARA CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE.	67
TABLA 10 CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES ECONÓMICO POLÍTICOS DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS	75
TABLA 11 CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES SOCIOCULTURALES DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS	76
TABLA 12 CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES FÍSICOS DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS	77
GRAFICO 10 DEMANDA ACTUAL DE LA SUBPARTIDA 611011 EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS A NIVEL MUNDIAL	78
GRAFICO 11 DEMANDA POTENCIAL DE LA SUBPARTIDA 61.10.11 DE EXPORTACIONES DE ORIGEN MUNDIAL	79
GRÁFICO 12 DEMANDA POTENCIAL DE LA SUBPARTIDA 61.10.11 EN EXPORTACIONES DE ORIGEN MUNDIAL	80
GRÁFICO 13 COMPARACIÓN DE LA APERTURA COMERCIAL DE EUA, ALEMANIA Y NUEVA ZELANDA EN 2016.	81
TABLA 13 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.	82
TABLA 14 PRODUCTOS ESTADOUNIDENSES DE MAYOR IMPORTACIÓN EN ECUADOR	83

TABLA 15	
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE ECUADOR A EEUU	89
 TABLA 16	
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y EEUU PARA LA SUBPARTIDA 611011 EN 2017 EN MILES DE USD	89
 GRAFICO 14	
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL POTENCIAL EXPORTABLE DE LA SUBPARTIDA 611011 EN EL MERCADO DE EEUU	90
 TABLA 17 :	
PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE SACOS DE LANA O PELO FINO A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.	91
 GRAFICO 15	
PICTOGRAMAS RECOMENDADOS PARA LA EXPORTACION DE SACOS DE LANA	96

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1		
ENCUESTA DE PERCEPCION A EMPRESARIOS DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE		42
ANEXO 2		
SELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN AMÉRICA		74
ANEXO 3		
SELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN EUROPA		74
ANEXO 4		
SELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN ASIA PACÍFICO		74
ANEXO 5		
DEMANDA ACTUAL DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS		78
ANEXO 6		
APERTURA COMERCIAL DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS		81
ANEXO 7: CÁLCULO DE DEMANDA POTENCIAL EN PAÍSES SELECCIONADOS		79
ANEXO 8: PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS		85

I. TEMA

CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE – IMBABURA PARA SU INGRESO Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL. PERÍODO 2015 – 2020

II. RESUMEN

La comunidad de Peguche ubicada en la provincia de Imbabura - Ecuador, ha sido distinguida por sus valores, costumbres y paisajes acompañados de la inminente habilidad de confección textil artesanal de sus habitantes. Esta actividad ha sido su principal fuente de ingresos y empleo desde el establecimiento de la comunidad. Así, la producción de bienes artesanales es reconocida por consumidores locales y extranjeros, debido a sus vistosos diseños, colores, formas y tamaños que son realizados bajo procesos de confección tradicionales. Estos productos representan un atractivo para los turistas y consumidores extranjeros, lo que conlleva una oportunidad para la dinamización del desarrollo de la producción artesanal de Peguche. Sin embargo, existen diferentes obstáculos estructurales que impiden el aumento de la oferta exportable y la adecuada gestión para la inserción a mercados internacionales, tales como la limitación de conocimientos y recursos económicos para poner en marcha ofertas de exportación innovadoras para cumplir los requerimientos de socios extranjeros. Con lo mencionado, surge la necesidad de unificar recursos económicos, productivos y humanos para que de manera conjunta las microempresas puedan efectivizar sus procesos y alcanzar la competitividad de cara a la internacionalización de sus productos. Con este objetivo se propone la creación de un Consorcio de Exportación de la Comunidad de Peguche. Además, de identificar la existencia de demanda de un producto artesanal seleccionado en el mercado internacional para lo cual se reconoció que el consorcio de exportación es una alternativa para satisfacer dicha demanda.

Palabras Clave: Consorcio de Exportación, SIPE, mercado internacional, competitividad, desarrollo sostenible.

III. ABSTRACT

The Peguche community located in the Imbabura Province - Ecuador, has been recognized for its values, customs and landscapes along with the imminent skill of artisanal textile making by its inhabitants. This activity has been their main source of income and employment since the community establishment. Thus, the production of artisanal goods is recognized nationally and internationally for its colorful designs, colors, shapes and sizes made under traditional manufacturing processes. Since these products are attractive to foreign consumers, it entails an opportunity for boosting the development of the artisanal production of the community. However, there are different structural obstacles that prevent the increase of the exportations and an adequate management for inserting products in the international market. These obstacles refer to limited knowledge and economic resources to launch innovative export offers that meet the requirements of foreign partners. With the aforementioned, there is a need to unify economic, productive and human resources so that, jointly, micro-enterprises can implement effective processes and achieve competitiveness in order to internationalize their products. With this objective, the creation of Export Consortium is proposed. In addition, the existence of demand for a handicraft product selected in the international market was identified, for which the consortium is an alternative to satisfy said demand.

Key Words: Export Consortium, SIPE, international market, competitiveness, sustainable development.

IV. RESUMÉ

Tout au long de son histoire, la communauté de Peguche située dans la province d'Imbabura - Equateur, a été reconnue pour ses valeurs, ses coutumes et ses paysages accompagnés par l'imminente habileté de la fabrication artisanale textile par ses habitants. Cette activité a été leur principale source de revenu et d'emploi depuis la création de la communauté. Ainsi, la production de produits artisanaux est reconnue à l'échelle nationale et internationale pour ses designs, ses couleurs, ses formes et ses tailles qui sont fabriqués selon des processus de fabrication traditionnels. Ces produits représentent une attraction pour les consommateurs étrangers, ce qui implique une opportunité de stimuler le développement de la production artisanale dans la communauté. Cependant, il existe différents obstacles structurels qui empêchent l'augmentation de l'offre exportable et la gestion adéquate pour l'entrée aux marchés internationaux. Ces obstacles se réfèrent à la limitation des connaissances et des ressources économiques pour lancer des offres d'exportation innovantes répondant aux exigences des partenaires étrangers. Avec ce qui précède, il est nécessaire d'unifier les ressources économiques, productives et humaines pour que, conjointement, les micro-entreprises puissent rendre leurs processus efficaces et atteindre la compétitivité face à l'internationalisation de leurs produits. Avec cet objectif, la création d'un Consortium d'Exportation Communautaire à Peguche, proposée. En outre, l'existence d'une demande pour un produit artisanal sélectionné sur le marché international a été identifiée, pour laquelle le consortium d'exportation est reconnu comme une alternative pour satisfaire cette demande.

Mots – Clés : Export Consortium, SIPE, marché international, compétitivité, développement durable.

V. INTRODUCCIÓN

La comunidad Quichua de Peguche está situada en la provincia de Imbabura, en la región Sierra – Norte del Ecuador y cercana al cantón Otavalo. A través de la historia y por sus orígenes culturales, ha sido reconocida por su producción textil que se caracteriza por la habilidad de los artesanos, al implementar diseños y técnicas ancestrales vinculadas a sus creencias ancestrales. En donde se ha encontrado a la producción artesanal textil como una fuente de empleo y desarrollo económico. De esta manera, los productos característicos de esta comunidad son: sacos, bufandas, gorras, guantes, medias pulseras, chales, fajas, tapices, ponchos, y cobijas, los mismos que tradicionalmente se ofertan en el mercado artesanal de Otavalo, en donde representan más del 35% de la oferta total de productos, tomando en cuenta que es el mercado artesanal más grande de América del Sur.

En los últimos años, con el aumento de empresas competidoras a nivel local, existe una evidente saturación para las microempresas de Peguche en cuanto a la oferta de productos a nivel local lo que ha significado una disminución de sus rentas. Las microempresas se han visto en la necesidad de explorar nuevos mercados a nivel internacional a través del establecimiento de varios contactos con empresas y personas en el exterior, lo que al llegar a un punto de productividad determinado, se ha obstaculizado debido a la falta de recursos económicos de las mismas para implementar mejoras en la productividad y desarrollar conocimientos necesarios para cumplir con los requisitos de mercados externos y aumentar su competitividad a nivel internacional. En razón de esta problemática, los microempresarios de la comunidad han dispuesto unificar esfuerzos y formar redes de cooperación para potencializar la exportación y lograr posicionamiento en mercados externos, por lo cual se presenta como alternativa la creación de un consorcio de exportación.

En este sentido, esta disertación contempla la creación de un consorcio de exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche - Imbabura, al mercado internacional, con la finalidad de responder a la siguiente hipótesis de investigación: “ La creación de un consorcio de exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche – Imbabura, constituiría una alternativa para su ingreso en el mercado internacional; respondiendo a la

demanda del mercado e incidiendo en el desarrollo socioeconómico de la comunidad a través de la generación de ingresos”.

Para dar respuesta a las interrogantes establecidas en la hipótesis, se analizará en primer lugar, el proceso de producción y comercialización de productos artesanales de la comunidad de Peguche en donde se identificarán las principales actividades artesanales, además de sus procesos de producción, actores involucrados y medios de comercialización. Posteriormente se determinará la influencia de dicha actividad en la generación de empleos y bienestar de la comunidad bajo el enfoque de desarrollo sostenible, para finalmente exponer los antecedentes sobre la formación de redes y asociaciones de empresarios de la comunidad, de cara a proyectos de internacionalización.

En segundo lugar, se analizará el marco teórico sobre consorcios de exportación, para posteriormente generar la propuesta de para la comunidad de Peguche, haciendo un diagnóstico situacional de las posibles microempresas participantes bajo el enfoque metodológico del “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” (SIPE), propuesto por Nicola Minervini. El mismo que promueve el cumplimiento de condiciones necesarias para el desarrollo competitivo de las empresas y productos seleccionados en el mercado internacional mediante el aumento de capacidades relacionadas a las inserción y comercialización en mercados extranjeros, lo cual se adapta a las necesidades de las microempresas de la comunidad de Peguche.

Posteriormente se aplicará la metodología de selección de mercados para identificar los posibles destinos de exportación del producto seleccionado en la propuesta de consorcio, así como las diferentes características del producto y sus requerimientos de ingreso. Para esto se identificarán los principales importadores a nivel mundial y sus diferentes características de orden comercial, para luego determinar el mercado primario para la exportación del producto y la estrategia de ingreso, utilizando como herramienta a la matriz de selección de mercados.

En cuanto al fundamento teórico referencial para la presente investigación, se considera la teoría de desarrollo sostenible de Amartya Sen, en donde se toma en cuenta al aumento de ingresos económicos como un medio importante de cara al alcance de los factores esenciales para el desarrollo

sostenible de la comunidad. Además, la propuesta de creación de un consorcio de exportación basado en la metodología del Sistema de Promoción de Exportaciones propuesto por Nicola Minervini, en donde se promueve el cumplimiento de condiciones necesarias para el desarrollo competitivo de las empresas en el mercado internacional, mediante el aumento de conocimientos de mejora competitiva para la incursión en mercados extranjeros. Por último, se toma en cuenta la metodología de selección de mercados, basándose en un análisis de factores influyentes para la inserción de un producto en un mercado identificado.

La modalidad de investigación implementada será cuantitativa y no experimental puesto a que con los datos recolectados se determinaran insumos relevantes para la creación del consorcio de exportación. Además, la investigación será de carácter exploratoria, a medida que no existen iniciativas previas de casos concretos sobre la creación de consorcios de exportación de la comunidad de Peguche. Asimismo, se considera la implementación del método inductivo ya que los datos observados y registrados, serán analizados para la obtención de resultados sobre la creación de un consorcio de exportación de productos artesanales al mercado internacional.

Desde el punto de vista académico la presente investigación demuestra el aspecto multidisciplinario de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, debido a que engloba diferentes aspectos relacionados a la gestión del comercio exterior, comercio justo, políticas de desarrollo, negocios internacionales, estrategias de marketing, uso de teorías de relaciones internacionales y planificación estratégica, que son necesarios para la elaboración y entendimiento del tema a investigar.

Dentro del punto de vista social, la presente investigación beneficiaría a los productores de la comunidad de Peguche, debido a que a través de la creación de un consorcio de exportación se puede unificar esfuerzos para generar ingresos en las familias, contribuyendo con su desarrollo económico y social, puesto que con los beneficios generados a través de la exportación pueden cubrir necesidades insatisfechas en esta parte de la población. A esto se suma que la comercialización se sustenta bajo un marco de sostenibilidad en donde que la misma comunidad será la principal beneficiaria, lo cual está relacionado con la actual política de desarrollo del Ecuador.

CAPÍTULO I PRODUCCIÓN ARTESANAL EN LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

1.1 Generalidades de la Comunidad de Peguche

En el presente capítulo tiene por objetivo el análisis del modelo de producción y exportación de artesanías de la comunidad de Peguche y su influencia en el desarrollo sostenible de sus habitantes. Para esto, se exponen las generalidades y características de la comunidad como población, cultura, actividades productivas, educación y su visión de desarrollo sostenible.

Posteriormente, se analizarán las características de los productos textiles artesanales y su influencia en el ejercicio de la cultura y desarrollo de la comunidad. Para después analizar los procesos productivos, actores y estructuras involucradas, beneficiadas y afectadas por dicha actividad. Y finalmente se analizarán las dinámicas, procesos y necesidades de cara a la exportación de los productos a mercados extranjeros.

1.1.1 Población

La Comunidad de Peguche, situada en la parroquia Miguel Egas Cabezas, pertenece al cantón Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador. Los orígenes de la comunidad se relacionan la cultura kichwa y caras que fueron asentados en su mayoría en la costa ecuatoriana (Quimbo, 2014). El territorio en donde se asienta la comunidad pertenece a la antigua hacienda colonial de Peguche por lo que en la actualidad se puede notar los restos de sus cimientos y ruinas. Al alcanzar el crecimiento demográfico, industrial, agrícola y comercial, la comunidad fue parroquializada en 1946 por el Consejo Cantonal de Otavalo, en donde se cambió en nombre de la parroquia por el de Miguel Egas Cabezas (Saransig, 2011).

Peguche es una comunidad que se caracteriza por la determinación de sus habitantes, en su mayoría indígenas que han optado por la implementación de talleres textiles como su principal que fuente de ingresos. Esto se relaciona con la habilidad y conocimiento ancestral que tienen los habitantes para producir artículos artesanales como tapices, chales, ponchos, bolsos además de prendas de vestir que se caracterizan por sus atractivos colores y diseños relacionados a la cultura indígena de la provincia de Imbabura (Lema L. , 2003).

En la actualidad, existe un debate vigente sobre los orígenes de la población de Peguche, los cuales provienen de una confluencia de pueblos Kichwas asentados en la sierra ecuatoriana, y de pueblos Caras provenientes del Caribe, que atravesaron diferentes regiones hasta asentarse en las montañas de la Sierra ecuatoriana. Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo (2017) para el año 2017 en la comunidad de Peguche existió una población estimada de 5.837 habitantes con una superficie territorial de 14km².

1.1.2 Cultura

La cultura indígena Kichwa de la comunidad de Peguche y de varias comunidades de la provincia de Imbabura se caracteriza por su cosmovisión vinculada a múltiples aspectos relacionados a la conexión armónica entre la naturaleza y el ser humano. Así, el pueblo Kichwa mantiene una conexión espiritual con los cerros, montañas y lagos de la provincia, destacando el volcán Imbabura, Cotacachi, las lagunas de Cuicocha, Yahuarcocha, Mojanda, así como la cascada de Peguche, entre otros lugares representativos para la historia y creencias de los habitantes de la comunidad (Lema L. , 2003)

Las costumbres y creencias de la comunidad, tienen relación directa con los procesos de temporalidad determinados por la naturaleza y los procesos la agricultura, donde se destaca el fin de la cosecha del maíz en el mes de junio, las fiestas con cánticos y bailes dedicadas a la alabanza de la lluvia, el sol, la luna, las noches, los días, la naturaleza, el tiempo, lo cual se realiza en el mes de Julio, junto con la celebración del Inti Raymi o Fiesta del Sol. En el mes de agosto y septiembre se conoce como el tiempo de descanso de la tierra en donde se rempazan las actividades agrícolas por actividades ganaderas, lo cual tiene un significado ancestral relacionado a evitar la explotación innecesaria de la tierra en épocas inapropiadas (Quimbo, 2014).

En cuanto a la vestimenta de los habitantes, los hombres visten por lo general con camisas y pantalones blancos, poncho de paño azul, sombrero de paño y alpargatas. Por su parte, las mujeres visten con anacos de gamuza largos, enaguas, blusa de manga larga con diferentes colores, fajas tradicionales, telas para el cabello, y mullos en el cuello (Saransig, 2011).

Además, las comunidades del cantón Otavalo se caracterizan por sus expresiones musicales como san juanitos, yaravíes, albazos, los cuales se transmiten con instrumentos hechos a mano en las comunidades como bocinas, violines, guitarras, zampoñas, rondadores, entre otros, lo que en los últimos años se ha convertido en una fuente de ingresos para las comunidades que a su vez ha dado apertura al uso de vestimenta autóctona como factor para el reconocimiento de la actividad textil (Gallardo, 2013).

En lo relacionado a su organización política, los habitantes se encuentran organizados en comunidad, la cual tiene como elemento fundamental la familia monogámica. Entre las formas de unión familiar se destacan; el matrimonio civil contractual, el matrimonio católico y la unión libre. Las organizaciones comunitarias se caracterizan por ejercer el derecho a la tierra y por defender distintas formas de producción artesanal, así como por generar espacios de participación comunitaria y discutir diferentes problemáticas que afectan a la colectividad tales como: reuniones de acceso al agua, problemas linderos, juntas de cosecha, mingas, apertura de caminos, organización de eventos y fiestas folclóricas, entre otros (Saransig, 2011).

1.1.3 Actividades Productivas

Los habitantes de la comunidad de Peguche, en su mayoría se dedican a la producción y comercialización de productos artesanales, en donde se considera a la producción textil como un ejercicio cultural y ancestral para lo que el pueblo Kichwa de la zona de Otavalo ha sido reconocido por su habilidad desde épocas coloniales. Por lo general los textiles y demás artesanías se comercializan en el mercado artesanal de la ciudad de Otavalo que es el más grande de Sudamérica (GMO, 2017).

Al revisar la historia de las comunidades indígenas de la provincia de Imbabura, se establece que desde la época prehispánica implementaban sus propias estructuras de producción y distribución artesanal, siendo su principal actividad la confección del vestuario cotidiano y ceremonial, el cual era comercializado a través del trueque. En épocas precolombinas se implementaron técnicas como el hilado con el uso de sigse, técnica de ikat, además de que en esa época se inició con el empleo de telares de cintura que sigue vigente hasta la actualidad. Después, durante la época colonial se introduce el hilado en torno y el

telar de pedales, además de nuevas técnicas para el trabajo en lana y la confección de alpargata (Guevara, 2010)

Desde 1600, los artesanos se concentran en la confección de prendas de lana y algodón, razón por la cual se implementaron obrajes que incluían el trabajo indígena de manera forzada, cuyos conocimientos y habilidades en los oficios de confección artesanal han transmitido de forma generacional (Lema L. , 2003). En la actualidad, según estudios realizados, la provincia de Imbabura cuenta con el mayor porcentaje de actividad artesanal y textilera en la región Sierra. En casi todos los cantones de la provincia, los habitantes se dedican a la elaboración de tapices, ponchos, sacos, manteles, vestidos, blusas, además de otros artículos artesanales los cuales a base de madera y cuero en los que también se aplican técnicas ancestrales con valor identitario (PROECUADOR, 2017).

En cuanto a los tejidos artesanales y demás artesanías, se elaboran en talleres familiares que en su mayoría han adaptado sus procesos ancestrales, al uso de tecnología y telares mecánicos, lo cual ha acelerado los procesos de producción. Entre los productos de mayor comercialización tanto a nivel local como en mercados extranjeros, se destacan diferentes prendas y artículos como: tapices, paños, bufandas, ponchos, cobijas, sacos, zapatos, entre otros (Lema & Conejo, 2016).

Es necesario destacar como desde el año 2010 la producción artesanal se ha diversificado su producción hacia la elaboración de instrumentos musicales hechos a mano, así como bisutería y artesanía en madera. Además de esta actividad, realizan actividades como la producción agrícola y el arte musical, el cual es reconocido a nivel internacional y ha sido una fuente de ingresos para numerosas familias de la zona (Saransig, 2011).

A estas actividades productivas se suma al turismo comunitario que en los últimos años se ha impulsado a través de diferentes iniciativas de los gobiernos locales y de familias de la comunidad, en donde se puede aprender de las costumbres y tradiciones de la zona por medio de visitas a diferentes sitios como cascadas, vertientes, telares y talleres de manufactura. Esta actividad tiene relación directa con la actividad artesanal de la zona, en donde las familias de artesanos implementan proyectos en los cuales a través de las visitas de talleres textiles se fortalece el consumo de productos artesanales.

La cadena productiva de artesanías y turismo, se relacionan con emprendimientos ligados a la cultura andina y al cuidado de la naturaleza siendo factores relevantes al momento de incorporar innovaciones en el tejido empresarial y entorno territorial. Para esto, se ha fortalecido a la organización y asociatividad de los agricultores y artesanos indígenas bajo un marco de coherencia con sus raíces culturales. En la comunidad de Peguche, tanto hombres como mujeres, se dedican a la producción artesanal, sin embargo, en los procesos de comercialización, se destaca el rol de la mujer al dedicar son las mujeres quienes implementan mayor parte de su tiempo en esta actividad, lo cual muestra el establecimiento de roles basados en género, para dichas acciones y funciones productivas. (Lema & Conejo, 2016)

En la provincia de Imbabura, la producción y comercialización de bienes artesanales es una fuente directa para la generación de ingresos y empleo de sus habitantes. Las actividades productivas de la comunidad de Peguche, se encuentran dentro de las categorías de vestuario y talabartería y artesanías en bordados como se muestra en la tabla 1, según datos del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (2016).

TABLA 1
CATEGORIZACIÓN DE LA PRODUCCION TEXTIL EN LA PROVINCIA DE IMBABURA (US\$ MN)

Giro del Negocio	Monto facturado	Número de Empresas	Puestos de empleo generados
Vestuario y talabartería convencional	9m	120	650
Productos a base de cuero orgánico	2m	35	175
Ropa infantil de punto en algodón	8.5 m	235	1250
Ropa deportiva de punto en poli algodón	6.2 m	180	918
Artesanías en bordados	11,7 m	346	1038
Artesanías en madera	5..3 m	120	700

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2016)
Elaborado por: Edison Cadena

Como se muestra en la tabla 1, las actividades de manufactura textil tanto a nivel industrial como artesanal representan una fuente de ingresos para la

población de la provincia de Imbabura, tomando en cuenta que estas actividades se realizan en todos sus cantones además de comunidades y parroquias rurales.

1.1.4 Educación

Si bien existen diferentes instituciones educativas de carácter formal, los habitantes de la comunidad implementan diferentes prácticas de educación no formal, relacionado a su cultura y tradiciones. Es así como se destaca la importancia de la educación bilingüe que ha se ha fortalecido a través de diferentes iniciativas y ordenanzas por parte del GAD de Otavalo, las cuales dan relevancia al ejercicio de la lengua Kichwa como una asignatura en los establecimientos educativos de la zona. Adicionalmente se destaca al rol de la familia y a la comunidad como eje fundamental para la formación y aprendizaje de los habitantes de la comunidad tanto a nivel espiritual, social y productivo (D'amico, 2015).

Entre las iniciativas del estado para influir en la educación de la comunidad, el Ministerio de Educación implementó la iniciativa de fusionar los establecimientos entre los que se destaca la principal escuela de la comunidad “Unidad Educativa Peguche”, con el motivo de formar diferentes unidades educativas interculturales, lo que ha provocado el rechazo de la comunidad, quienes perciben a este tipo de iniciativas como un indicio que puede provocar la pérdida de identidad de sus habitantes (Lema & Conejo, 2016).

Al ser la comunidad y la familia componentes fundamentales para la educación de los individuos, existen diferentes prácticas educativas y productivas, en los cuales los miembros de mayor edad transmiten sus conocimientos sobre los procesos de producción artesanal y el diseño de arte, lo cual está relacionado al mantenimiento de prácticas ancestrales propias de la cultura indígena. A esto se suman las iniciativas a través de gobiernos y liderazgos comunitarios para mantener y aprovechar de los sitios naturales a través de la educación ambiental comunitaria, en donde se establecen prácticas sostenibles entre la producción agrícola, la industrialización y el medio ambiente esto bajo un marco de respeto a las creencias sobre la importancia del cuidado medio ambiental y economía solidaria que mantienen los habitantes de la comunidad (Quimbo, 2014).

En cuanto a la educación de los artesanos, alrededor del 70% ha recibido un nivel de instrucción primaria, mientras que el 13% tiene una formación a nivel secundaria, y el 17% carece de formación a nivel primario y secundario (GMO, 2017). Esto se relaciona a la falta de recursos económicos para los gastos de matrículas, movilización y compra de insumos para las actividades académicas, razón por la cual los habitantes de las comunidades priorizan la ejecución de actividades productivas sobre la formación académica. No obstante, se destaca la presencia de jóvenes indígenas con formación universitaria en carreras de diseño, quienes gracias a sus conocimientos han fortalecido las industrias culturales con identidad Kichwa (Lema & Conejo, 2016).

1.1.5 Desarrollo Sostenible

Los procesos de educación y producción de la comunidad de Peguche se practican bajo un marco de sostenibilidad en donde se considera como factor fundamental el respeto al medio ambiente y a la temporalidad de los procesos de la naturaleza que tienen relación directa con los procesos agrícolas y artesanales de este territorio. A esto se suma que, dentro de la cadena de valor de la producción artesanal de la zona, se toman en cuenta prácticas solidarias y ancestrales que además de dar valor agregado a sus productos, son una forma de mantener su identidad y evitar influencia de factores culturales externos, aun cuando esto puede significar un aumento de ingresos para los productores, demostrando que de acuerdo a la percepción de desarrollo de la comunidad, su bienestar está directamente relacionado al ejercicio de su cultura lo cual se fortalece a través del de las actividades productivas bajo un marco de promoción cultural (D'amico, 2015).

Para fortalecer la visión de desarrollo de la comunidad, se han tomado diferentes iniciativas desde los gobiernos locales y comunitarios en donde se destaca el turismo sustentable a través de emprendimientos familiares, cuya principal característica es la promoción cultural y la difusión de la cosmovisión indígena, así como el consumo de productos artesanales. Entre los habitantes de la comunidad se destaca la percepción negativa y desconfianza hacia diferentes organizaciones y empresas nacionales y extranjeras que han intentado ingresar a la esfera productiva de la zona, a través de diferentes iniciativas que han tenido el rechazo de la comunidad quienes perciben a estas instituciones como una amenaza para la pérdida de su cultura y el cuidado del medio ambiente (Lema & Conejo, 2016).

Según Amartya Sen (1990), quien hace referencia al concepto de libertad cuando se habla de desarrollo. Se afirma la necesidad inmanente de la libertad individual como parte del desarrollo de una persona. En el caso de la comunidad de Peguche, estas libertades se relacionan con el ejercicio de su cultura. Es decir, la libertad es un fin por sí misma si se quiere alcanzar desarrollo que no es medido con datos cuantitativos como por ejemplo el PIB, sino por la forma en que la actividad productiva es coherente con sus creencias culturales. Por esto, a los indicadores de renta sólo es importante tomarlos en cuenta como una herramienta de análisis en materia económica, ya que hay toda una serie de privaciones asociadas a la pobreza en donde la renta no es el único mecanismo para formar capacidades en las personas, sin embargo, se menciona que en diferentes comunidades se relacionan las situaciones de pobreza económica con la falta de recursos básicos como alimentos, agua, educación, electricidad, etc.

De esta manera, el concepto de pobreza de Amartya Sen incluye como componente fundamental la falta de ingresos económicos, debido a que esta situación influye en la generación de capacidades, de tal forma que se puede considerar el alcance de la renta como medio para alcanzar el desarrollo (Cobos, 2004).

1.2 Producto

En este apartado se determinan los productos de mayor relevancia para los artesanos de la comunidad, así como información relacionada a las características y diferentes usos que tienen los mismos, para posteriormente determinar la importancia que tiene esta actividad para el ejercicio y mantenimiento de la cultura indígena.

Los productos textiles artesanales de la comunidad de Peguche son elaborados en gran parte de forma manual, y aun cuando en los últimos años se ha incorporado la implementación de herramientas mecánicas y tecnológicas, la mano de obra artesanal sigue siendo el elemento de mayor importancia en el producto final. Entre los productos de mayor consumo tanto a nivel local como externo se encuentran los tapices, sacos, ponchos, bufandas, y cobijas, tal como se muestra en el gráfico 1 (GMO, 2017).

Gráfico 1
PRODUCTOS ELABORADOS EN LA COMUNIDAD DE PEGUCHE



Fuente: (PROECUADOR, 2017)
Elaboración: Edison Cadena

1.2.1 Variedad de Productos

Los productos elaborados en la comunidad de Peguche y otras cercanas a la zona de Otavalo, se clasifican de acuerdo a sus diferentes procesos y herramientas utilizadas en su elaboración, destacando los tejidos a mano, tejidos en telar manual, tejidos en telar eléctrico, bordados y confecciones como se muestra a continuación:

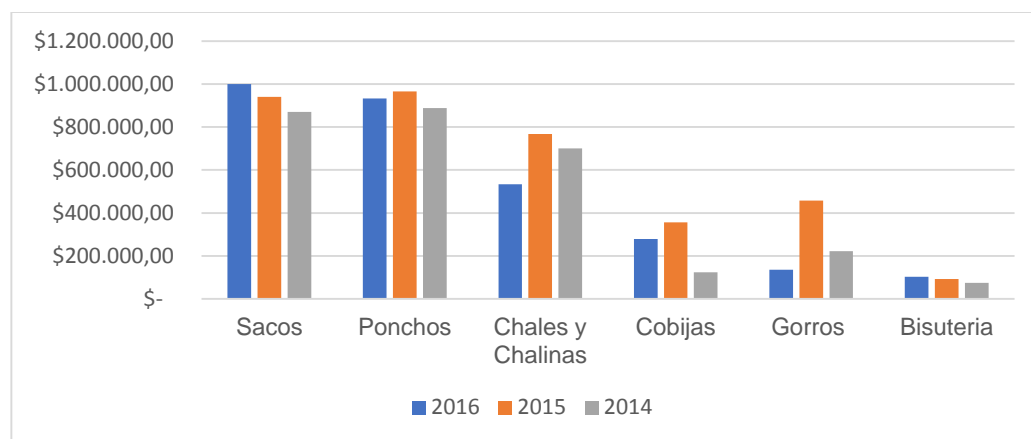
TABLA 2
SUBCLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS POR LAS MIPYMES DE PEGUCHE

CATEGORÍA	PRODUCTOS
Tejidos a Mano	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos • Bufandas • Gorras • Guantes • Medias • Pulseras
Tejidos en Telar Manual	<ul style="list-style-type: none"> • Bufandas • Ponchos • Tapices • Chales
Tejidos en Telar Eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos • Ponchos • Cobijas • Pulseras
Bordados	<ul style="list-style-type: none"> • Bordados hechos a mano. • Bordados en computadora

Fuente: (Lema & Conejo, 2016)
Elaboración: Edison Cadena

Según datos del Gobierno Municipal de Otavalo (2017), los productos que han generado más ingresos para los productores artesanales de las comunidades del cantón Otavalo, son los sacos de lana y ponchos, seguidos por chales y chalinas, cobijas, camisas y bisutería, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2
PRINCIPALES PRODUCTOS ELABORADOS EN LA COMUNIDAD DE PEGUCHE (USD MILES)



Fuente: (Gobierno Municipal de Otavalo, 2017)
Elaboración: Edison Cadena

1.2.2 Características y Usos

Además de ser elaborados en su mayor parte de forma artesanal, los productos de la comunidad de Peguche se destacan por presentar diseños tradicionales, junto con colores vistosos y folclóricos relacionados con la cultura indígena de la comunidad. A través de su consumo en diferentes segmentos del mercado se diversifica el uso de los mismos, lo que otorga valor agregado sobre todo al momento de exportar los productos a un mercado extranjero (Quishpe, 2015).

Las prendas como ponchos, sacos, chales bufandas y zapatos tienen uso específico para llevarlos como vestimenta, salvo el caso de los chales que son utilizados como decoraciones de mesa, y las cobijas que se usan como decoración de piso o como cortinas (Lema & Conejo, 2016). Los artículos de prendas de vestir son utilizados en su mayoría en climas fríos debido a su textura que tiende a almacenar el calor dentro de sus fibras. A nivel local estos productos son consumidos en la región Sierra y a nivel externo en países

que tienen estaciones con bajos niveles de temperatura (Palacios & Espinoza, 2014).

Por otra parte, los artículos decorativos como tapices tienen diversos usos como adornos de pared, de mesa, alfombras. Estos productos no presentan estacionalidad debido a sus múltiples formas de uso. La mayoría de prendas de vestir como artículos decorativos, tienden a adaptarse a los requerimientos y preferencias de los consumidores extranjeros en aspectos referentes al diseño de gráficos, colores, tamaños, tipos de empaque, entre otros (2016)

Debido a la materia prima que en su mayor parte consiste en la utilización de lana de oveja, los productos textiles artesanales se destacan por diversos factores como la absorción de humedad, con capacidad de absorción de hasta un 30% en peso de vapor de agua. La repelencia superficial también es destacada debido a que en la superficie de las fibras de lana se encuentra un material a base de cera el cual tiene propiedades impermeables, junto con un aislamiento térmico, gracias a su estructura fibrilar que permite conservar la temperatura corporal dentro de las prendas. Finalmente, se destaca la textura de las fibras al posibilitar el doblaje las prendas lo que facilita su almacenamiento y transporte (Quishpe, 2015).

1.2.3 Importancia Cultural en la elaboración de tejidos

La comercialización y producción de bienes artesanales, a más de ser la principal fuente de ingresos para la comunidad de Peguche, es una fuente para transmitir las creencias y valores de la cultura indígena por medio de sus diseños y contenido folclórico (Lema L. , 2003). De la misma manera, a través de la comercialización de estos productos se promueve el consumo responsable con el medio ambiente y el trabajo comunitario debido a sus procesos de manufactura amigables con la naturaleza, y con el valor de la participación familiar y comunitaria en un marco de economía solidaria, lo que se relaciona directamente a sus costumbres y creencias.

Para los pobladores de la comunidad de Peguche, la producción textil artesanal constituye una parte fundamental de su desarrollo debido a que, al aplicar sus conocimientos y habilidades ancestrales, se fortalece la identidad de la comunidad y de los propios productores, siendo esto un factor relevante para su bienestar que contribuye con la construcción de un Estado pluricultural.

Asimismo, a través de las manifestaciones artesanales y su consumo en el mercado internacional, la cultura indígena ecuatoriana es promocionada, lo cual tiene un efecto directo en el consumo de otros bienes ecuatorianos, y fomenta turismo en comunidades indígenas y al intercambio de conocimientos con otras culturas (Lema J. , 2018).

1.3 Proceso de Producción

En este apartado, se analiza el proceso de producción de artesanías textiles en la comunidad de Peguche. De la misma manera, se analizan las dinámicas de obtención de la materia prima y su influencia en el aumento de ingresos de la comunidad; por último, se determinarán los roles y la influencia de los diferentes actores que participan en las diferentes etapas del proceso productivo. Dentro del proceso de producción textil se emplean varias técnicas y herramientas que han sido estandarizadas y replicadas dentro de la misma comunidad y en diversos territorios extranjeros. Por lo general, se utilizan telares de madera cuya principal característica es la posibilidad de implementar varias modificaciones en un mismo producto. (Lema & Conejo , 2016)

Generalmente se utiliza la fibra de lana de oveja que a su vez es reconocida por su calidad natural ya que sus fibras tienden proporcionar aislamiento térmico dentro de las prendas. Actualmente se utilizan tintes naturales como el barro negro, pepa de aguacate, cebolla, entre otros. Sin embargo, estas prácticas se han combinado con la utilización de tintes sintéticos que son necesarios sobre todo para la aplicación de colores llamativos (Lema & Conejo, 2016).

GRÁFICO 2
TELAR MECÁNICO Y MANUAL



Fuente: Edison Cadena (2016)

La producción de artesanías textiles de Peguche se realiza en telares mecánicos y manuales, como se muestra en el gráfico 2, los cuales muestran por un lado la utilización de un telar mecánico de una fábrica familiar, y por otro un telar manual de la fábrica Otavalango.

1.3.1 Materia Prima

La materia prima utilizada para la elaboración de los productos es la lana; fibra natural textil obtenida de las ovejas y otros animales como llamas, alpacas, vicuñas, cabras o conejos mediante un proceso de esquilación (Rodríguez, 2014). En las comunidades de la Sierra ecuatoriana, las ovejas cumplen un rol fundamental para la economía de los campesinos debido a que abastecen a gran parte de la producción artesanal. Los tipos de oveja destinados para la producción de tejidos son principalmente de raza criolla y merino, el linaje de las ovejas está asociado con su tipo de alimentación, controles y cuidados sanitarios (Gallardo, 2013).

El proceso de esquilación o corte de lana se realiza una vez al año, en los meses de marzo o agosto dependiendo del tipo de oveja. La lana es cortada cerca de la piel del animal, que en ocasiones esquiladoras mecánicas que cortan en una sola pieza llamada vellón, cuyo peso promedio es de 4,5 kg. Existen casos en que se obtienen pequeñas cantidades de lana de los corderos muertos sacrificados para el consumo humano, esta lana se denomina lana de segunda debido a que se obtiene de animales muertos. (Lema & Conejo, 2016)

1.3.2 Estructura de la producción: técnicas y herramientas utilizadas

A continuación, se describe el proceso de tejidos de lana de oveja el cual se presenta en productos como sacos, tapices, chales, ponchos, bufandas, cobijas, bolsos, etc. Estos procesos son implementados en su mayoría por fábricas artesanales familiares, para esto se usó como referencia la fábrica de la familia Lema:

- a) Eliminación de fibras vegetales:** Se destruyen las materias vegetales utilizando químicos. Para esto se utiliza una máquina separadora artesanal, la cual se muestra en el gráfico 3:

GRÁFICO 3
PROCESO DE LAVADO Y ELIMINACIÓN DE FIBRAS VEGETALES



Fuente: Edison Cadena, 2016.

- b) **Cardado:** En esta actividad se utiliza una máquina de madera para transformar las fibras en telas aptas para la confección de prendas, como se muestra en el gráfico 4.

GRÁFICO 4
MÁQUINA CARDADORA



Fuente: Edison Cadena

- c) **Peinado:** Mediante la utilización de máquinas peinadoras se estira la lana formando telas adaptables a diferentes prendas.

- d) Hilado:** Esta actividad consiste en el estirado, la torsión y el plegado de la tela, en donde el material tienden a multiplicar hasta el 200% de su tamaño. Para esto, actualmente se utilizan hiladoras mecánicas como se muestra en el gráfico 5.

GRÁFICO 5.
PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE HILOS



Fuente: Edison Cadena

- e) **Tejido:** En esta etapa se da forma y confección al producto final que pueden ser: sacos, pochos, cobijas, chales, manteles, guantes, bufandas, bolsos etc. Se utilizan diferentes técnicas artesanales y herramientas industriales para el tejido y determinación de dimensiones, colores y diseños de productos que se realizan de acuerdo a la habilidad de los artesanos.

GRÁFICO 6
Máquina tejedora manual



Fuente: Edison Cadena

1.3.3 Actores Involucrados

Dentro de la cadena de producción artesanal se destaca la participación de varios actores que cumplen roles sustanciales desde la obtención de materia prima hasta en los procesos de comercialización tanto a nivel interno y externo.

En el ciclo del proceso productivo existe una concatenación de actores de nivel agrícola, familiar, liderazgos comunitarios, comerciantes, brokers, entre otros (GAD - MEC , 2017).

Criadores de Ovejas y Productores de Lana: Se encuentran dentro del cantón Otavalo y Cayambe, y su principal fuente de distribución son las ferias de animales, en donde comercializan ovejas, y lana de oveja. La lana de mayor consumo es la lana blanca que es obtenida mediante un proceso de trasquilación. Si bien su mayor ingreso representa la venta de ovejas, también reciben ingresos significativos por la venta de lana sin lavar, siendo sus principales consumidores los productores de bienes textiles de Otavalo y Atuntaqui (GAD - MEC , 2017).

Productores artesanales: Se dedican a elaborar bienes textiles a base de lana de oveja, con el apoyo de herramientas mecánicas y basándose en técnicas y diseños costumbristas. En su mayoría, los productores artesanales sobre todo de la rama textil se encuentran en la comunidad de Peguche, siendo esta una de sus principales fuentes de ingresos. Los productos con mayor índice de consumo son los sacos, tapices, ponchos y chales que son elaborados a base de lana de oveja y fibras de orlón sintética (GAD - MEC , 2017).

Liderazgos Comunitarios: Desde los líderes comunitarios, algunos de los cuales se encuentran directamente relacionados con la actividad textil artesanal, se manifiestan inquietudes y se socializan iniciativas de orden público en temas relacionados a las leyes de producción y diferentes procesos legales que deben cumplir los productores (GAD - MEC , 2017).

Medios de Transporte: Existen varias cooperativas que prestan el servicio de transporte en camionetas, las cuales son requeridas en el proceso de obtención de la materia prima o como medio para movilizar los productos a un centro de distribución (Lema & Conejo , 2016).

Comerciantes: Si bien algunos productores tienen sus propios centros o almacenes en donde comercializan sus productos, también se relacionan con otros comerciantes de la zona, que en su mayoría se encuentran en el cantón Otavalo y trabajan directamente en el mercado artesanal. Por otra parte, se puede considerar que la mayoría de los productores de Peguche tienen

relaciones familiares con los comerciantes de este centro (Lema & Conejo , 2016).

Brokers: Al existir demanda de los productos artesanales en mercados extranjeros, se utilizan servicios de brokers como intermediarios en los procesos de compra y venta a nivel internacional, además de asesorar a los productores con temas relacionados a los procesos de exportación. El uso de estos servicios ha sido implementado en su mayoría, para la exportación a Estados Unidos, Canadá y Francia.

Consumidores: A nivel local, la mayoría de consumidores de productos textiles artesanales se encuentran en la región Sierra del Ecuador, que presenta un clima idóneo para uso de prendas elaboradas con lana de oveja. Los principales centros de consumo a nivel local para los productos son: Plaza de Ponchos de Otavalo, la feria de San Rafael en el Lago San Pablo, feria de San Juan de Ilumán, mercado artesanal de Carabuela y la feria de la comunidad de San Roque ubicada en el cantón Antonio Ante (Benitez & Albuja, 2017).

Para consumidores externos, la mayor parte del consumo se produce a través de visitantes de diferentes países, entre los más comunes: Estados Unidos, Canadá y Alemania, quienes visitan las diferentes ferias de la ciudad de Otavalo manteniendo su preferencia por productos con características identitarias, propias de la cultura Kichwa. La implementación de varios canales de exportación como el servicio de brokers o la venta directa a través del comercio electrónico, se han descubierto nuevos mercados entre los que se destacan: Nueva Zelanda, Japón y Australia, siendo un atractivo para los consumidores de estos países las características de los pueblos autóctonos de Latinoamérica. (Lema J. , 2018).

Leyes e Instituciones Públicas: Las instituciones públicas como los GADS, Gobierno Provincial, Ministerio de industrias, Ministerio de Educación, Servicio de Rentas Internas tienen influencia en la actividad productiva de la comunidad a través de diferentes ordenanzas, acuerdos y leyes relacionadas a la actividad artesanal, como por ejemplo: la ley orgánica de economía popular y solidaria, ley de fomento artesanal, y la Constitución ecuatoriana, que en su artículo tercero, determina la responsabilidad de fortalecer el desarrollo solidario y equitativo, mediante la promoción de procesos de autonomías y

descentralización. Además, en el artículo 66 que menciona al derecho a realizar actividades económicas, en forma particular o en conjunto, de acuerdo a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental (GMO, 2017).

Organizaciones y Gremios: Existen diferentes organizaciones que involucran a los productores artesanales de la comunidad; entre las cuales se destacan: Gremios de Artesanos, Asociaciones de Comercio Justo, Cámara Artesanal de Otavalo y la Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo. Además, existen otros organismos relacionados al ejercicio del derecho a la tierra y a los derechos de los pueblos indígenas, entre las que se destacan FISI (Federación Indígena y Campesina de Imbabura), Ecuarunari y FENOCIN (Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras) (GAD - MEC , 2017).

1.4 Comercialización

En este apartado se analizarán los procesos de comercialización de bienes artesanales de la comunidad de Peguche, lo que conlleva información sobre sus canales de distribución, segmentación del mercado, competidores, y procesos de exportación, esto para exponer las diferentes características, ventajas y riesgos que presenta esta actividad para los microempresarios de la comunidad.

1.4.1 Canales de Distribución

Para la comercialización de artesanías de la comunidad de Peguche, se utilizan por lo general espacios como ferias, mercados artesanales, en donde se tiende a ofertar estos productos con consumidores extranjeros. Por otra parte, dentro de las comunidades indígenas existe preferencia en negociar directamente con clientes finales, sin embargo, se requieren servicios de intermediarios sobre todo al momento de vender sus productos en mercados extranjeros (Lema J. , 2018).

Dentro de los procesos de producción y comercialización artesanal de la comunidad de Peguche y otras comunidades del cantón Otavalo, se consideran por lo general tres canales de distribución. El primer canal se refiere a la relación entre el productor con el consumidor final, en donde participan clientes locales, nacionales, turistas y consumidores desde el mercado internacional (Palacios & Espinoza, 2014). El segundo canal de distribución, se

refiere a la relación compuesta por el productor, el intermediario o bróker y el consumidor final; este canal de distribución ha sido utilizado por al menos la mitad de los productores de la zona de Otavalo, al momento de insertar sus productos en mercados extranjeros (Benitez & Albuja, 2017). El tercer canal de distribución se compone por la interacción entre el productor con los comerciantes minoristas, que en su mayoría se ubican en la ciudad de Otavalo y en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Azuay, en donde gran parte de los productores tienen conexiones familiares (GAD - MEC , 2017)

1.4.2 Segmentación del mercado

El Mercado de bienes artesanales de la comunidad de Peguche está segmentado según la procedencia del consumidor y el uso final del producto; dividiéndose en consumidores de procedencia local y extranjera, entre los cuales se tiene a quienes adquieren los productos de forma directa o través de importaciones (Benitez & Albuja, 2017).

Los consumidores locales provienen generalmente de las provincias de la Sierra ecuatoriana, en su mayor parte disponen de artesanías textiles para uso propio como prendas de vestir, por otra parte, hay quienes compran estos artículos como regalo y otros que los adquieren para revenderlos en el mercado local e internacional (GAD - MEC , 2017).

Los consumidores extranjeros que adquieren los productos de forma directa, lo hacen a través de visitas a locales comerciales, ferias, lugares turísticos y fábricas artesanales. En su mayoría los consumidores extranjeros compran prendas artesanales para uso propio y para regalo en sus países de procedencia. Además, hay quienes compran en grandes cantidades para venderlos en su país de procedencia (GMO, 2017).

Por otra parte, entre los consumidores extranjeros hay quienes importan este producto en grandes cantidades de forma directa o través de brokers. Entre ellos hay se destacan aquellos venden los productos a consumidores finales y quienes comercializan mediante diferentes canales como tiendas comerciales y tiendas electrónicas. El comercio electrónico ha generado un segmento de consumidores que compran de forma directa e importan los productos en cantidades menores y para uso personal (Lema & Conejo, 2016).

1.4.3 Competidores

Dentro del mercado local existen diferentes competidores que se presentan a través de la oferta de productos similares pero elaborados en otras comunidades como en Carabuela y Quinchuqui en la provincia de Imbabura, además de comunidades de otras provincias como Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, entre otras, las cuales cuentan con los mismos procesos de producción, diseño y oferta de los productos a través de locales comerciales o en ferias, además de ser una competencia directa al momento de exportar (Quishpe, 2015).

Adicionalmente, existen productos sustitutos de competencia directa, que, al tener un valor monetario similar, influyen en las ventas en locales y preferencias del consumidor. Entre estos se destacan los sacos, ponchos, cobijas, chaquetas de procedencia china y aquellos que son imitaciones de productos de marcas reconocidas (Lema & Conejo, 2016).

La competencia directa en el mercado internacional para las artesanías textiles como sacos, ponchos, tapices, bufandas, bolsos y cobijas, son los productos de procedencia peruana, boliviana y chilena. Los productos de estos países comparten el uso de lana de oveja como materia prima, además de procesos de producción, formas, tamaños, colores y diseños similares. Esto se debe a que estos países comparten una identidad histórica y cultura similar a las de las comunidades ecuatorianas por haber pertenecido al imperio inca y haber sido parte de la colonia española. (Benitez & Albuja, 2017)

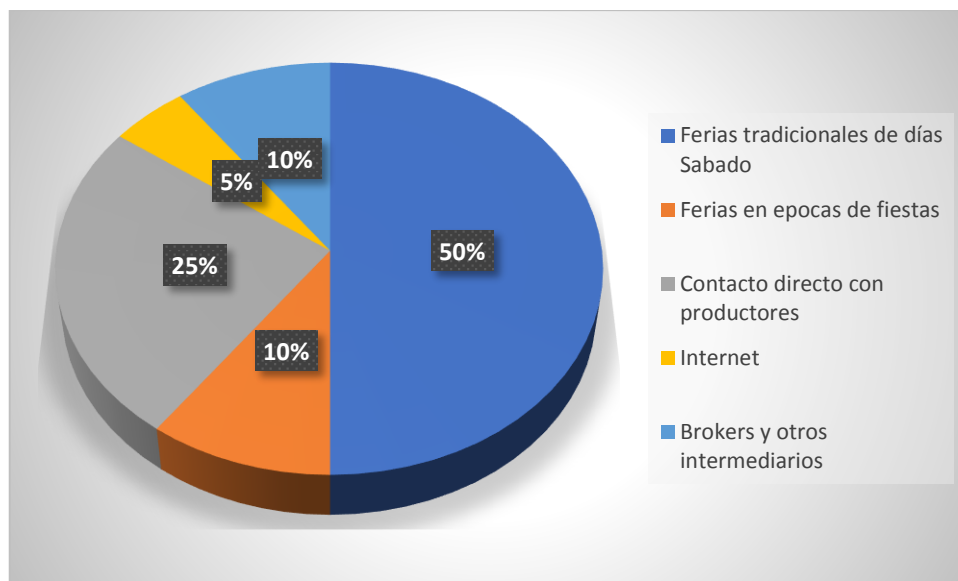
1.4.4 Exportación

El crecimiento de la actividad textil en la zona de Otavalo y en sus comunidades es producto del intercambio de conocimientos y la adaptación de herramientas mecánicas a los procesos artesanales, lo cual aumenta sus volúmenes de producción, y que además como efecto de la globalización, se ha generado la necesidad de expandir sus mercados de consumo a nivel internacional (GAD - MEC , 2017).

Para la exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche, existen diferentes medios en donde se gestiona esta actividad. Como se puede observar en grafico 2, el principal medio para la coordinación de la

exportación es el mercado de ferias tradicionales de los días sábados, seguido por el contacto directo a productores, ferias y épocas festivas, contacto a través de brokers e intermediarios, y por último la gestión de intercambio a por medio del comercio electrónico que ha cobrado importancia desde el año 2013.

GRÁFICO 7.
MEDIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE



Fuente: (GMO, 2017)
Elaboración: Edison Cadena

El país con mayor recepción de productos de la comunidad ha sido Estados Unidos, específicamente en los estados de California, New York y Pensilvania. En Europa se comercializa en los mercados de España, Francia, Alemania, en Oceanía: Nueva Zelanda y Australia, en Asia: Japón, China y Corea del Sur; y en América Latina: Brasil, Colombia y Argentina; siendo los productos de mayor exportación los tejidos y bordados, que poseen una gran cantidad de subproductos entre los que se destaca como mayor producto de exportación, los sacos de lana y ponchos elaborados a base de lana de oveja y orlón (Quimbo, 2014). Para efectos de esta investigación, es necesario considerar que los organismos encargados de supervisar y regular las actividades artesanales, no cuentan con una base de datos e información histórica actualizada, por lo tanto, no se tiene datos oficiales sobre los ingresos generados a través de la exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche.

Ante la falta de un carnet o certificación que avale la actividad de los productores de la comunidad, se han limitado las oportunidades de capacitación para procesos de exportación, circunstancia que tiene un efecto directo en el aumento de ingresos. Según José Lema (2018), presidente de la Unión de Artesanos Indígenas del mercado centenario de Otavalo (UNAIMCO), existe una disminución significativa en la exportación de productos artesanales, debido a los efectos de las políticas laborales implementadas desde el año 2006 por el gobierno de turno, las cuales se refieren a seguros y beneficios de los trabajadores, aumentando así el costo de la producción y por ende, disminuyendo sus volúmenes. A este factor, se le añade el desconocimiento sobre los procesos de ingreso al mercado extranjero y el aumento de aranceles en los destinos de exportación (Benitez & Albuja, 2017).

Para finalizar este capítulo, se toma en cuenta que la actividad artesanal en especial el campo textil tiene repercusiones directas en el aumento de empleo e ingresos de la comunidad de Peguche, lo cual tiene relación con la adaptación de conocimientos y tecnologías implementadas en las actividades productivas, además de la reducción de problemáticas sociales. La actividad artesanal, además de ser una práctica ancestral y respetada por los miembros de la comunidad, incorpora diversos factores relacionados al ejercicio de su cultura lo cual tiene efectos en su bienestar como colectivo social, bajo un marco de coherencia con sus creencias y cosmovisión indígena. Esto se relaciona con el concepto de desarrollo sostenible de Amartya Sen, quien establece al ejercicio de las libertades individuales como fin del desarrollo humano, (Cobos, 2004) para lo cual dentro de la comunidad de Peguche se relaciona al concepto de libertades individuales con el ejercicio de su cultura, la misma que es impulsada y fortalecida mediante actividades productivas como la producción artesanal textil.

CAPÍTULO II CREACIÓN DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

2.1 Consorcios de Exportación

Una vez analizadas las dinámicas de su producción de la comunidad de Peguche y su influencia en su desarrollo sostenible y partiendo de la necesidad de unificar recursos para alcanzar niveles de competitividad óptimos se propone la creación de un consorcio de exportación. En el siguiente apartado, se explicarán diferentes definiciones y características de los consorcios de exportación de cara a la elaboración de una propuesta adaptada a las necesidades de las microempresas de la comunidad.

2.1.1 Definición de Consorcios de exportación

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, el consorcio de exportación corresponde a una asociación de carácter facultativo con la intención de fomentar y facilitar la promoción de bienes y servicios de sus miembros en el mercado internacional mediante el desarrollo de actividades en conjunto (ONUDI, 2012). De la misma manera, el especialista en comercio internacional y en consorcios de exportación Nicola Minervini (2010), menciona al consorcio de exportación como un mecanismo adecuado para la cooperación estratégica entre empresas, con el fin de implementar servicios específicos para el ingreso a mercados extranjeros y aumentar su competitividad, teniendo como efecto el aumento de ingresos para los consorciados. Para efectos de esta investigación, se utilizará como referencia su metodología, la cual se basa “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones”.

Los consorcios de exportación, en su mayoría son sociedades no lucrativas en donde sus afiliados mantienen su individualidad de carácter comercial, financiero y jurídico (Antoldi, Cerrato, & Depperu, 2015) Es por esto que, aun cuando una empresa es parte de un consorcio de exportación, los demás afiliados no establecen ningún tipo de control sobre sus negocios con otras empresas; siendo esta la principal diferencia entre los consorcios con otras asociaciones estratégicas (Minervini, 2010).

Este tipo de asociaciones surgen ante las dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas al momento de exportar al mercado

internacional. Estas dificultades se relacionan a la carencia de conocimientos, medios e insumos financieros para cumplir con los requisitos regulatorios extranjeros, entre otros problemas potenciales. Ante estas dificultades, la implementación de consorcios de exportación se presenta como alternativa, en donde se combinan conocimientos, recursos, procesos y contactos externos, lo cual tiene como efecto la mejora significativa de las posibilidades de ingreso en mercados extranjeros y la reducción de costos y demás riesgos asociados a dicha iniciativa.

En el presente capítulo se analizará en marco teórico sobre consorcios de exportación y en específico modelo de consorcio europeo basado en el “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” (SIPE) propuesto por Nicola Minervini, para posteriormente adaptarlo en consideración de las necesidades de las microempresas de la comunidad de Peguche y generar una propuesta de consorcio de exportación vinculada a la metodología SIPE.

2.1.2 Consorcios de exportación y teorías del comercio internacional

Como antecedente a la creación de consorcios de exportación, existe un marco teórico que, si bien no es específico para este tipo de asociaciones, de acuerdo a varios autores, a nivel empresarial es un aporte fundamental para respaldar la generación de consorcios, entre los más acertados, se toma en cuenta teorías de comercio internacional como la teoría de ventaja comparativa y la teoría de Hecksher – Ohlin.

Teoría de Ventaja Comparativa

La teoría de ventaja comparativa presentada por el economista David Ricardo establece que, los países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que pueden producir con costes bajos (Reinert, 2007). Si se traslada esta teoría a nivel de consorcios de exportación, tomando al conjunto de empresas como países, se considera que para mejorar su gestión involucran sus recursos, lo que al actuar por separado no podrían asumir, y se debe tomar en cuenta que no todas las empresas tienen todos los recursos necesarios para actuar de manera eficiente en mercados extranjeros. Al unificar estos esfuerzos se genera ventaja comparativa respecto a otras iniciativas de empresas que gestionan sus exportaciones de manera individual (Espejo, Fuentes, & Nuñez, 2015).

Teoría de Hecksher – Ohlin

Como complemento a la teoría de ventaja comparativa, se considera a la teoría desarrollada en 1977 por Eli Hecksher y Bertil Ohlin, centrándose en la interrelación entre los recursos de un país y la abundancia de factores de producción y tecnología que son necesarios para obtener ventajas comparativas. Al asumir esta teoría a nivel de consorcios de exportación, se comprenden las dinámicas de comercio a través de las desigualdades en cuanto a la rentabilidad a causa de factores de capital y trabajo, lo cual conlleva una diferenciación de costos (Krugman, Obstfeld, & Tugores, 2009)

En este sentido, se considera que diversos recursos que poseen las empresas, relativos a los costos de producción y gestión del comercio exterior, generan ventajas comparativas que se derivan de la abundancia de estos factores en determinadas empresas, lo que tiene como consecuencia la oferta de productos en el mercado internacional a precios relativamente bajos con respecto a sus competidores (Espejo, Fuentes, & Nuñez, 2015).

2.1.3 Modelos de Consorcio

Los diferentes tipos de consorcios de exportación se clasifican de acuerdo a su actividad productiva o según los servicios que presten. Por lo general, en Latinoamérica la mayoría de consorcios realizan funciones administrativas como investigación de mercados, publicaciones, traducciones, entre otras, lo cual se relaciona al tipo de actividades de los consorcios bajo la metodología SIPE. Además, existen los consorcios que se enfocan a implementar una determinada estrategia de exportación de manera simultánea con la obtención de diferentes insumos de manera conjunta, lo que, con la asistencia jurídica y el mejoramiento de marca, permite diversificar y aumentar la oferta exportable en el mercado internacional (Minervini, 2010)

Ante la experiencia en la formación de consorcios de Nicola Minervini, estos se categorizan de acuerdo a su ubicación, a las actividades que realiza y al sector en que pertenece. No obstante, dependiendo de las características y de la percepción técnica de diferentes autores, esta clasificación no se limita a que un consorcio pertenezca a una sola categoría o de varios tipos. A continuación, en la TABLA 3 se detallan los tipos de consorcio según las categorías antes mencionadas

TABLA 3
CATEGORIZACIÓN DE LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN
SEGÚN NICOLA MINERVINI

CATEGORÍA	TIPO DE CONSORCIO
En relación a su ubicación:	-Consortios de origen. -Consortios en destino.
Actividades que realiza:	-Consortio de promoción -Consortio de Ventas -Consortio de Compras -Consortio de fabricación -Consortio de calidad
Sector al que pertenece:	-Consortio mono sectorial -Consortio multisectorial

Fuente: Nicola Minervini
Elaboración: Edison Cadena

2.1.3.1 De acuerdo a la ubicación:

- **Consortios de Origen:** Son alianzas de productores de un mismo territorio, quienes comparten el objetivo de comercializar y promover productos tradicionales de sus territorios de origen, teniendo como efecto, beneficios para otros actores dentro de los mismos territorios y que participan en su cadena productiva como por ejemplo productores de materia prima, transportistas, entre otros (Ackerman, 2011)
- **Consortios en Destino:** Son consortios que cuentan con oficinas de representación en el exterior al igual que sus miembros; haciendo que la asociación se gestione bajo las leyes y requerimientos del país sede. Este tipo de consorcio se implementa por lo general cuando sus miembros tienen recursos y el reconocimiento necesario para establecer oficinas, almacenes y personal de representación en países extranjeros. (Minervini, 2010)

2.1.3.2 De acuerdo a sus actividades

- **Consortios de Promoción:** Los consortios de promoción, se constituyen con el objetivo de investigar destinos de exportación, en donde se reparten gastos logísticos y de publicidad. Por esta razón, los consortios de este tipo, se concentran en la difusión y oferta de los productos de sus asociados y en la asistencia técnica para ingresar a mercados extranjeros y desarrollar mejoras a

nivel organizacional y productivo (Minervini, 2010). Entre las actividades de promoción, se destacan el diseño de páginas web, tiendas electrónicas, materiales promocionales y participación en ferias de comercio a nivel nacional e internacional (Cuadrado & Tenesaca, 2011).

- **Consortios de ventas:** Los consorcios de ventas, se caracterizan por la existencia de un delegado quien gestiona los negocios en representación de las empresas miembro. En esta categoría se consideran, por una parte, los consorcios que obtienen los productos de las empresas participantes con el fin de venderlos en diferentes mercados o consorcios comerciales (ONUDI, 2012).

Al realizar ofertas en conjunto en mercados extranjeros, existen diferentes factores que pueden perjudicar a la gestión de exportación de un consorcio, entre ellos se destacan: la deficiente calidad de los productos, la diferenciación de precios de los miembros y otras conductas contraproducentes relacionadas a la repartición de costos y utilidades. Por esta razón, es de fundamental importancia que en la constitución legal de los consorcios se establezcan medidas a adoptarse ante diferentes riesgos como los mencionados anteriormente (Minervini, 2010).

- **Consortios de compras:** Corresponde a una agrupación de empresas de una misma área productiva, que adquieren insumos como maquinaria, materia prima y servicios en conjunto reduciendo costos sobre todo a nivel logístico (Minervini, Consortios de exportación, 2010). Por lo general este tipo de consorcios comparten infraestructura de almacenamiento y unidades de transporten, reduciendo los costos requeridos para estos procesos (ONUDI, 2012).
- **Consortios de Fabricación:** Es un conjunto de empresas que unifican sus volúmenes de producción para alcanzar una oferta exportable adecuada según los requerimientos del mercado, lo que de otra manera sería complejo cuando las empresas actúan por separado. Por lo general, este tipo de consorcio se implementa bajo ofertas mayoritarias de clientes en el extranjero, en donde se establecen volúmenes y plazos de entrega (Berumen, 2011).
- **Consortios de Calidad:** Presentan características similares a los consorcios de origen, puesto a que su objetivo se basa en la promoción y comercialización de

productos tradicionales (ONUDI, 2012). Sin embargo, lo que los diferencia es el establecimiento de normas de calidad en los procesos productivos implementados bajo la marca del consorcio (ICEX, 2011).

2.1.3.3 En relación al sector al que pertenece

- **Consortios mono sectoriales:** Son consorcios que se implementan en un sector específico y se destacan por unificar los productos de las empresas asociadas, por lo tanto, se genera una oferta de productos uniforme. Por lo general este tipo de consorcio es implementado por empresas que concentran su producción en uno o dos productos o también por empresas que tienen diversos productos y sin embargo bajo un estudio técnico previo, tienen la intención de concentrar las exportaciones hacia un producto (ONUDI, 2012).
- **Consortios Multisectoriales:** Por otra parte, los consorcios multisectoriales tienen una oferta de productos diversificada, los cuales pueden ser productos de un mismo segmento, o bien sustitutos, o complementarios. Si bien naturaleza de las empresas de un consorcio multisectorial es diversificada, las empresas pueden incorporar una imagen común al momento de comercializar en mercados extranjeros, por esto, es de vital importancia tomar en cuenta que los productos del consorcio sean adaptables en cuanto a su diseño, presentación y calidad (ONUDI, 2012)

Para efectos de esta investigación, es necesario considerar que la estructura de un consorcio de exportación, no se encuentra sujeta a la clasificación mencionada sino a la naturaleza de su conformación, entorno y necesidades de las empresas. Además, el alcance de los consorcios de exportación se determina con la participación directa de los empresarios, que se materializa a través de un plan de acción o manual de funciones, en donde se establecen los diferentes acuerdos, objetivos y características del consorcio (Minervini, 2014)

Según varios autores, para los consorcios en etapas prematuras es necesario comenzar con el desarrollo de actividades relacionadas a la promoción de las exportaciones de sus miembros, para posteriormente venderlos en mercados extranjeros (Minervini N. , 2010); una vez que se ha alcanzado un nivel de eficiencia requerido tanto a nivel técnico y financiero, lo cual se fortalece a

través de la generación de relaciones productivas entre sus miembros (Antoldi, Cerrato, & Depperu, 2015).

2.1.4 Ventajas

Al ser un modelo cooperativo, la mayor ventaja para las pymes que conforman un consorcio se centra en la eficacia para ingresar y aumentar su participación en mercados externos, a través de la reducción de riesgos y costos. De la misma manera, se ha comprobado que los asociados de un consorcio de exportación pueden aumentar su rentabilidad a través de la obtención de mejoras de carácter productivo (SELA, 2015), además a través del “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” adquieren conocimientos que no están necesariamente relacionados de forma directa a la generación de ingresos; a través de varias acciones como programas de capacitación para la gestión comercial, certificaciones de calidad y mejora de procedimientos (Minervini, 2014).

- **Reducción de riesgos:** En un consorcio, a través de la unificación de recursos, existe la posibilidad de disminuir significativamente el riesgo y costo que conlleva la internacionalización y el estudio de oportunidades comerciales en el mercado internacional, desde procesos de promoción hasta, pago de consultorías y costos referentes a los procesos de exportación (Minervini, 2010). De la misma manera, existen varios factores que promueven y fortalecen a la diversificación, entre ellos se destaca el aumento de mercados objetivos y la disminución de cambios estacionales de las exportaciones cuando los destinos de exportación son dispersos a nivel geográfico (SELA, 2015).
- **Reducción de Costos:** Si bien los miembros mantienen su individualidad, comparten gastos de promoción, administrativos y de gestión comercial, siendo esta una alternativa a la implementación de un departamento de exportación en cada empresa miembro del consorcio (Minervini, 2010). Además, al unificar el uso de transporte y lugares de almacenamiento, se obtienen beneficios complementarios relacionados a la reducción de tiempos y por ende costos (Berumen, 2011)

Asimismo, dentro de un consorcio se implementan estrategias de exportación efectivas y de carácter técnico que tienen la intención de construir perspectivas organizadas para la inserción en mercados extranjeros, lo que a su

vez incrementa la capacidad negociadora con los diferentes actores del proceso de exportación. Al alcanzar la consolidación, se puede omitir el rol de intermediarios debido a que, dependiendo de necesidades y recursos vigentes, se puede llegar a formar propios canales de distribución, como en el caso de los consorcios italianos. De la misma manera, al brindar asistencia técnica para el aumento de contactos y la generación de nexos con clientes, los consorcios tienen la posibilidad de equilibrar los flujos de exportaciones de sus asociados (ONUDI, 2014)

- **Aumento de Eficiencia:** Al unificar recursos técnicos y financieros que se acompañan del intercambio de información y experiencia de las empresas, se pueden optimizar e incrementar las acciones relacionadas a la promoción de productos en mercados extranjeros, por medio de la investigación de mercados y la generación de productos innovadores. De la misma manera, se puede incrementar la competitividad internacional de las empresas, mediante la ampliación y diversificación de la oferta en mercados extranjeros; al reunir diversos productos de los consorciados (SELA, 2015).
- **Generación de conocimientos:** Dado a que en la mayoría de casos las empresas que conforman consorcios de exportación tienen destrezas condicionadas en gestión comercial y desconocimiento sobre los procesos de exportación. Al operar en conjunto se facilitan los canales de consultoría y capacitación sobre el ingreso a diversos mercados se adquieren experiencias que fortalecen los conocimientos de gestión comercial, además de adquirir otros conocimientos alternativos relacionados a la formación de redes alianzas, formas y estrategias de negociación, o sobre requisitos y normas técnicas. Una de las acciones más comunes dentro de los consorcios de exportación, son la organización de foros y talleres de capacitación sobre procesos de producción y exportación e inteligencia de mercados (Minervini, 2014)
- **Imagen:** Finalmente, el hecho de implementar una imagen unificada representa una alternativa de cara a la eficiencia al momento de ingresar a mercados extranjeros. Aun cuando sus miembros conservan su individualidad, se pueden reducir los costos del proceso de exportación y aumentar la oferta exportable de forma significativa, al tomar iniciativas de publicidad y promoción en conjunto, lo cual es un aspecto complejo de alcanzar cuando las empresas actúan por separado (ONUDI, 2012)

2.1.5 Riesgos

Los riesgos que se presentan en la formación y gestión de consorcios de exportación en Latinoamérica, en su mayoría se relacionan a la cultura individualista de los empresarios y sobretodo en comunidades rurales, en donde existe la percepción negativa y desconocimiento sobre la implementación de consorcios (SELA, 2015) siendo esta una de las causas principales de la inadecuada formación y gestión de consorcios.

- **Riesgo relacionado a la generación de vínculos de confianza:** Se destacan factores como el escepticismo que tienen los empresarios, al momento de generar y sostener vínculos de confianza sobre todo al momento de asociarse con competidores; siendo esto un factor determinante en las primeras etapas de conformación de consorcios de exportación. Otro factor de riesgo para la gestión de los consorcios de exportación, es la insuficiente información para crear ventajas comparativas razonables lo que genera incertidumbre a la hora de hacer negocios (Minervini, 2010).
- **Percepción sesgada de los beneficios del consorcio:** Asimismo, además de existir riesgos relacionados al manejo de información, existen riesgos relacionados a la subestimación de costos relacionados a pagos de asociación y a asignación de funciones. Esto tiene como resultado una planificación estratégica equivocada, lo que conlleva una deficiente definición del tipo de consorcio y sus objetivos; y a su vez, el mal manejo de la planificación estratégica se relaciona con el deficiente grado de compromiso de los empresarios y su poco interés para cooperar mutuamente (ONUDI, 2012)
- **Dificultades con el entorno:** Aun cuando en el Ecuador existen diferentes iniciativas y programas de instituciones públicas y privadas relacionados a la capacitación, asistencia financiera y técnica, que contribuyen al establecimiento de estrategias de asociación entre empresas de diversos tamaños. Sin embargo, persiste la falta de difusión de dichas iniciativas lo que se deriva en la existente confusión y falta de credibilidad hacia estas instituciones. Además de desconocer información relevante referente a los requisitos legales necesarios para una gestión eficiente al momento de crear consorcios o asociaciones. Por esta razón, aun cuando existe la intención de formar consorcios por parte de los empresarios, el entorno político y comercial podría no ser adecuado, teniendo

como consecuencia la reducción de beneficios para sus miembros. (Cuadrado & Tenesaca, 2011).

2.1.6 Políticas nacionales

En Ecuador, a diferencia de otros países de Latinoamérica como México y Costa Rica, no existe una regulación o normativa legal vigente respecto a los consorcios de exportación (Cuadrado & Tenesaca, 2011). No obstante, dentro de la legislación ecuatoriana se encuentran diferentes leyes, artículos y ordenanzas que influyen en la gestión de este tipo de estructuras organizacionales, y que a su vez otorgan responsabilidades a las instituciones públicas en razón de la asistencia técnica y financiera o la promoción de este tipo de iniciativas, las más influyentes, se mencionan a continuación:

En primer lugar, en la Constitución Ecuatoriana (2008), en su sección IV referente al primer capítulo del Régimen de Desarrollo establece como objetivo del mismo *“Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario, y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno estable”* (AC, 2008).

Siendo lo anunciado un punto de referencia para la generación de alternativas de crecimiento que integren factores de desarrollo económico y social bajo un marco de valores basados en la justicia y democracia, en donde se espera que las oportunidades del consorcio sean aprovechadas de manera equitativa por cada participante, además teniendo como efecto la generación de empleos para la comunidad. Es decir, la presente iniciativa se ajusta y contribuye con la constitución y el plan de desarrollo nacional.

Asimismo, dentro del Título IV del mismo Régimen de Desarrollo, en su capítulo sexto y artículo décimo séptimo, referente a las formas de organización de la producción y su gestión se especifica, por una parte, el reconocimiento a diferentes modalidades de organizaciones productivas ya sea de carácter comunitario cooperativo, asociativo, empresarial de carácter público, privado, familiar, autónomas y entre otras. Por otra parte, se menciona al Estado como promotor de formas de producción que cubran la demanda interna y fortalezcan la participación del país en ámbito internacional (AC [Asamblea Constituyente], 2008, pág. 151)

Por su parte, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPSI), establece en su artículo 22 referente a medidas específicas, establece la responsabilidad del Consejo Sectorial de la Producción como promotor de políticas que fortalezcan a la economía popular y solidaria a través del acceso equitativo a factores productivos a través del apoyo de Gobiernos Autónomos Descentralizados de las instituciones competentes a cada sector de la economía (COPCI, 2017, pág. 184).

De la misma manera, el COPCI establece las funciones específicas del Consejo Sectorial de la Producción, entre las cuales se destacan: La implementación de iniciativas para el desarrollo de la producción en un marco plural e intercultural, garantizando los derechos de las personas y naturaleza. Además, establece el apoyo a modelos socio productivos de carácter comunitario a través del financiamiento para transferencia tecnológica, investigación y capacitación sobre procesos de comercialización (Cuadrado & Tenesaca, 2011).

Por otra parte, los ministerios relacionados a la actividad productiva, tienen como competencia el fortalecimiento de la economía popular y solidaria a través del financiamiento en temas relacionados a la generación de capacidades, emprendimientos, tecnología, asociatividad, promoción de oferta exportable y otras innovaciones con el objetivo de contribuir al cambio de la matriz productiva (Cuadrado & Tenesaca, 2011) Actualmente, dichas iniciativas de fortalecimiento al sistema económico y sobre todo en lo relacionado a comercio exterior, están siendo ejecutadas por parte de PROECUADOR (Benitez & Albuja, 2017).

2.1.7 Sistema Integrado de Promoción de Exportación. (SIPE)

El sistema integrado de promoción de exportación (SIPE) es un tipo de consorcio en donde un grupo de empresas seleccionadas obtienen conocimientos a través de capacitaciones acerca de factores para incrementar la capacidad de inserción en mercados internacionales, lo cual está relacionado a la obtención de información, promoción, gestión de mercados, así como la gestión interna de las empresas; obteniendo como resultado el desarrollo competitivo de sus miembros. (Minervini, 2014).

Es decir, si bien su objetivo principal no es el aumento de las ventas o la oferta exportable, esta metodología trata temas estructurales relacionados a la competitividad internacional, lo que tiene como efecto el aumento oportunidades

de exportación y por ende de generación de ingresos. Según el autor Nicola Minervini (2010), este tipo de consorcios es adaptable a la realidad de las pymes y MiPymes de Latinoamérica, lo cual ha sido comprobado a través de casos de éxitos en Costa Rica, Colombia y México.

A continuación, se explican las diferentes etapas del SIPE, según lo expuesto por su autor Nicola Minervini en el año (2010) en la conferencia sobre Alianzas Público – Privadas y los consorcios de exportación en la Asociación Latinoamericana de Integración:

- **Sensibilización y preparación:** Se tiene el objetivo de concientizar al empresario sobre la necesidad de aumentar su competitividad, a través de foros, artículos, talleres, etc.
- **Selección de empresas:** Se determinan las empresas sensibilizadas que formarán parte del consorcio de exportación, basándose en requerimientos como el grado de calidad de los productos, cantidad de recursos, percepción positiva sobre la asociatividad, procesos de producción y su nivel de innovación. Para efectos de esta investigación se ha hecho un mapeo de empresas de la comunidad de Peguche que han sido receptivas ante la creación del consorcio.
- **Capacitación y consultoría:** Generación de conocimientos en temas referentes a los procesos de producción, incorporación de tecnologías, diseño de productos, marketing, gestión empresarial, asistencia jurídica entre otros, de acuerdo a las necesidades eventuales en la etapa de formación del consorcio.
- **Implantación de personería jurídica:** Una vez integrado el grupo de empresas, se procede a crear la sociedad civil con el aval de un especialista jurídico, y tomando en cuenta la legislación vigente relacionada a la persona jurídica de los consorcios de exportación en caso de existir. Además, en esta etapa se considera la elaboración del estatuto, reglamento y plan de actividades referente a las iniciativas de promoción y aumento de competitividad.
- **Consolidación:** En esta etapa se considera a la ejecución de las iniciativas establecidas en el plan de trabajo y presupuesto del consorcio. Aquí, se toman en cuenta actividades de promoción, obtención de certificaciones de calidad, mejora de procesos, investigación de mercados, diseño de productos, etc.

2.2 Estructura del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche

En este apartado, se determinarán la estructura del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche, empezando por un análisis de antecedentes y de la experiencia previa de la comunidad respecto a la conformación de asociaciones, para finalmente establecer el consorcio de exportación según los requerimientos del Modelo Europeo de Consorcios SIPE. Es importante aclarar que, para efectos de esta investigación, la propuesta estructural del consorcio se define de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los microempresarios de la comunidad (ver Anexo 1) basándose en observación del entorno social y productivo.

2.2.1 Antecedentes

Desde el año 2000 en la zona de Otavalo se han formado una gran variedad de consorcios de exportación, sin embargo, estos han sido efectivos e implementados por cortos de tiempo, y por lo general en el sector artesanal textil las asociaciones de este tipo tienden a cumplir 8 a 18 meses de gestión (Arias, 2015).

De acuerdo a la percepción de los microempresarios del mercado de artesanías de Otavalo, la ineffectividad se debe a diversos factores entre los que se destaca desconfianza mutua, individualismo, rivalidad y la exigencia de resultados a corto plazo (GAD - MEC, 2017). Referente a los factores mencionados, se destaca la ausencia de los representantes de la empresa en las reuniones de conformación del consorcio, lo que se refleja en la realización de planes de acción y estrategias incoherentes de acuerdo a las necesidades de cada consorcio (Lema & Conejo, 2016).

Además de la falta de desconfianza entre productores, en la zona de Otavalo existe una ruptura técnica entre la industria manufacturera y el comercio exterior debido a la falta de conocimiento sobre procesos de internacionalización y desconocimiento de barreras comerciales (GAD - MEC , 2017). A esto se suma la falta de innovación en los productos artesanales que se relaciona con la inaccesibilidad a centros de capacitación técnica y artística que puedan fortalecer las capacidades de los artesanos para generar valores agregados mediante técnicas optimizadoras (Lema J., 2018).

2.2.1.1 Experiencia de asociatividad en la comunidad de Peguche.

De acuerdo a la percepción de los empresarios, se considera que en la comunidad existe confusión con la definición de un consorcio de exportación, sin embargo, han existido otras iniciativas como asociaciones y clúster, como por ejemplo en el año 2011 y 2012 se formó el clúster textil de Imbabura, el cual estaba conformado por alrededor de 200 empresas textiles en su mayoría del cantón Atuntaqui y 400 emprendimientos del sector artesanal, en donde participaban MiPymes de Otavalo, Atuntaqui, Ibarra, Zuleta, Urcuquí, Valle del Chota, Cotacachi y Pimampiro, las empresas textiles y MiPymes que conformaron el clúster conforman alrededor del 80% del empleo de la provincia (Arias, 2015)

Para los microempresarios, el clúster textil de la provincia de Imbabura, otorgó beneficios en su mayoría para las empresas textiles del cantón Atuntaqui, en donde a través de diferentes seminarios de formación, giras de estudio y asistencia técnica, se lograron los siguientes resultados: reducción porcentual de desperdicios materiales, reducción de costos de producción y la incorporación del diseño asistido por computadora (GAD - MEC , 2017), lo cual al aplicarse a la situación de la comunidad de Peguche afectaría a su modo de producción artesanal debido a que esta se caracteriza por sus diseños y técnicas manuales.

Un año después de haberse separado del clúster textil de la provincia de Imbabura, los microempresarios de Otavalo y de sus comunidades han formado diferentes asociaciones que dieron paso a la formación de consorcios de exportación, sin embargo, los mismos no han llegado a implementarse en su totalidad al verse estancados en las primeras etapas de conformación; en donde se dieron varios seminarios de capacitación para la inteligencia comercial y posibilidades de exportación (Guevara, 2010). Sin embargo, debido al individualismo existente en el comercio local no se pudieron concretar acciones, proyectos, ni ofertas de exportación (Lema J. , 2018).

De la misma manera, entre productores artesanales han tomado iniciativas y contactos en otros países, en su mayoría Estados Unidos, para lo cual se han formado consorcios de exportación informales en donde se toman en cuenta los productos de varias microempresas, sin embargo, las ofertas se

hacen solo a nombre de una microempresa, para después repartir los réditos bajo acuerdos informales (Lema & Conejo, 2016).

2.2.1.2 Lecciones Aprendidas

De acuerdo al testimonio de los microempresarios de la comunidad de Peguche, a través de la experiencia de la gestión de consorcios de exportación de artesanías textiles, se han podido generar aprendizajes en diferentes niveles, social, económico y productivo, entre los que se destacan:

A nivel público, se considera la falta de una regulación jurídica para consorcios de exportación, falta de apoyo por parte del Ministerio de la producción, organismos locales y otras organizaciones que no han mostrado propuestas y programas concretos para la promoción de consorcios de exportación en comunidades indígenas de la zona. Además, se menciona la falta de sensibilización en cuanto a los programas de capacitación para procesos de exportación, por parte de instituciones públicas (GMO, 2017).

De la misma manera, a nivel externo se mencionan dificultades relacionadas al entorno internacional desfavorable para el desarrollo de las mini pymes, como consecuencias de las crisis económicas, aumento de barreras arancelarias y para arancelarias y el desarrollo de la competencia (Guevara, 2010). Además, a esto se suma el desconocimiento para realizar una investigación de mercado en función de la identificación mercados de exportación apropiados lo que a su vez se agrava debido a la falta de integración entre los consorciados como consecuencia de su desconfianza e individualismo (Lema & Conejo, 2016).

A nivel interno se han presentado aprendizajes relacionados al compromiso financiero, el manejo de la competencia y la desconfianza entre consorciados, la falta de presentación y desarrollo de imagen conjunta, ausencia de cultura exportadora, y a la percepción de incoherencia entre los planes individuales de cada empresa con el plan estratégico del consorcio.

Considerando que los productores de la comunidad están conscientes de las falencias estratégicas en la formación de consorcios previas, se toma en cuenta a estas experiencias como un punto de partida para su diseño y

estrategia, basado en la metodología de “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” (SIPE)”, expuesto por Nicola Minervini.

2.3 Adaptación del modelo Europeo de Consorcios

En cuanto a proyectos de asociatividad, posiblemente Italia es el país con más experiencia en la implementación de consorcios, clusters, asociaciones, cooperativas con alrededor de 800 proyectos vigentes. Para el presente proyecto se adapta el modelo europeo de consorcios (SIPE) originado en Italia, tomando en cuenta las condiciones y necesidades de los microempresarios de la comunidad de Peguche de cara a la gestión de exportación. Si bien las realidades y contextos regionales son diferentes, la metodología del Sistema Integrado de Promoción de Exportación propuesto por Nicola Minervini es adaptable y ha sido comprobado tanto por mini pymes y pymes italianas y latinoamericanas.

En este apartado se explicarán las diferentes etapas de formación del consorcio, desde su sensibilización y preparación hasta su consolidación, todo esto tomando en cuenta la percepción de los posibles participantes del consorcio de exportación.

2.3.1 Sensibilización y preparación

En esta etapa, en un principio se tiene la intención de generar conocimiento en los microempresarios sobre la necesidad su competitividad a través de visitas personales, charlas, seminarios, presentación de artículos web, entre otros. A su vez, se identifican los principales actores a nivel local y nacional, que pueden estar involucrados en el proyecto (Minervini, 2017).

En esta etapa, considera la participación de instituciones públicas como el Ministerio del Comercio Exterior, Ministerio de Cultura y Patrimonio, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Industrias y Productividad; entidades de promoción del comercio como Proecuador, fedexpor, bancos de fomento; y organizaciones a nivel supranacional como ONUDI, IICEX, bancos internacionales y agencias de cooperación. De la misma manera, se toman en cuenta instituciones privadas como asociaciones de productores, gremios de manufactura artesanal, Cámara de comercio de Otavalo, universidades, agencias de cooperación, fundaciones y organismos no gubernamentales.

Como segunda acción en esta etapa, se identifica al promotor o coordinador principal del programa de implantación del consorcio de exportación, para el perfil de esta persona se tomará en cuenta un representante de los consorciados, consultor externo, o representante de una institución oficial de comercio el cual debe cumplir las siguientes funciones: encontrar fuentes de capacitación interna, identificar del territorio en donde se implementará el proyecto, seleccionar empresas y productos participantes, búsqueda de cooperante o financiadores, seleccionar mercados externos, contratar consultores y otros expertos, entre otros. Además, se constituirá un comité de coordinación para el apoyo en estas funciones, el cual se denominará Unidad Coordinadora del Proyecto (Minervini N. , 2011)

Para finalizar esta etapa, a través de diferentes convocatorias a talleres, seminarios y foros, en su mayoría de carácter práctico, se tratarán temas enfocados a la motivación al trabajo en conjunto, competitividad, marketing, comunicación, liderazgo y negociación; a parte de otras habilidades de carácter empresarial como estadística, gestión comercial, investigación de mercados, finanzas, gestión de recursos, manejo de software, técnicas de producción, entre otras. El público asistente a estas sesiones de capacitación, son microempresarios, representantes de asociaciones artesanales y de instituciones públicas que puedan aportar y multiplicar la iniciativa de consorcio; siendo el producto de esta etapa, es la identificación de un sector sensibilizado y receptivo quienes serán tomados en cuenta para la selección de empresas e implementación del consorcio de exportación (Minervini N. , 2010)

2.3.2 Selección de empresas

Después de haber cumplido con la etapa de sensibilización, se obtendrá un número reducido de microempresas que han sido receptivas hacia el proyecto y que reúnen los requisitos para ser parte del mismo (Minervini N. , 2011). Ante esto, se debe tomar en cuenta que no todas las microempresas de la comunidad de Peguche y otras comunidades cercanas, están dispuestas o tienen experiencia para exportar o trabajar en conjunto. En el ente decisor dentro del proceso de selección es la Unidad Coordinadora del Proyecto, a través del acompañamiento de un consultor externo.

Según la metodología SIPE, para la etapa de selección de empresas, se realizan visitas a diferentes microempresas para proceder a un análisis de su capacidad competitiva, lo cual cumple con tres objetivos:

- 1) Conocer el grado de preparación de las microempresas en temas como: capacidad productiva, nivel de información sobre mercados internacionales, competitividad de los productos, nivel de promoción a nivel local y externo y gestión de mercados.
- 2) Proporcionar información útil enfocadas a mejorar la gestión relacionada a las lecciones aprendidas que se mencionan en el apartado 2.2.2.1.
- 3) Identificar áreas para definir posibles jornadas o proyectos de capacitación.

Entre los parámetros para la selección de empresas participantes, se toman en cuenta las siguientes características: Actitud frente a posibles cambios en los procesos administrativos publicitarios y productivos, eficacia y efectividad de procesos productivos y otros factores como la implementación de herramientas tecnológicas, originalidad del producto, capacidad de organización, referencias comerciales, disponibilidad de recursos, experiencia en exportación, consolidación en el mercado interno, entre otros.

Una vez cumplida esta etapa se obtiene que las empresas que han demostrado ser receptivas ante la idea de creación de exportación y que son afines a los parámetros de selección, son las que se muestran en la TABLA 4:

TABLA 4
MATRIZ DE EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Tejidos Ali Pakary	Confección de tejidos de lana; tapices sacos, ponchos, guantes y gorros; con experiencia en exportación de sacos y ponchos.
Tejidos Runa	Confección de tejidos: sacos, zapatos, chalinas, tapices, ponchos; con experiencia en exportación de sacos y tapices.
Runa Tupari	Confección de tejidos, principalmente sacos, tapices, chalinas, ponchos, guantes, bolsos, monederos, carteras, cartucheras, mochilas, hamacas; con experiencia en exportación de ponchos, sacos, tapices y chalinas.

Milmarte	Confección de tejidos, principalmente sacos, tapices, chalinas, ponchos, gorros, bolsos, y hamacas; con experiencia en exportación de ponchos, gorros, sacos y bolsos.
Ayllumaki	Confección de tejidos, principalmente sacos, tapices, chalinas, ponchos, guantes, bolsos, monederos, carteras, billeteras, hamacas; con experiencia en exportación de sacos, tapices, bolsos, billeteras, monederos, etc.
Confecciones Lema	Confección de tejidos, principalmente sacos, tapices, chalinas, ponchos, guantes, cobijas; con experiencia en exportación de sacos, y cobijas
La tierra: Taller – galería	Confección de sacos, tapices y ponchos de lana; con experiencia en exportación de los 3 productos, sin embargo, los productos más ofertado son los sacos de lana.
Elitex	Confección de tejidos: sacos, zapatos, chalinas, tapices, ponchos; con experiencia en exportación de sacos, tapices, chalinas y ponchos.
Artesanías Folclóricas Quinchiqui	Confección de tejidos y artesanías en madera: ponchos, sacos de lana, bolsos, chalinas; con experiencia en la exportación de sacos de lana, bisutería en madera.
Artesanías B y G	Elaboración de bisutería y confección de bordados en hilo y sacos de lana; con experiencia en exportación de los 2 productos.

Elaboración: Edison Cadena

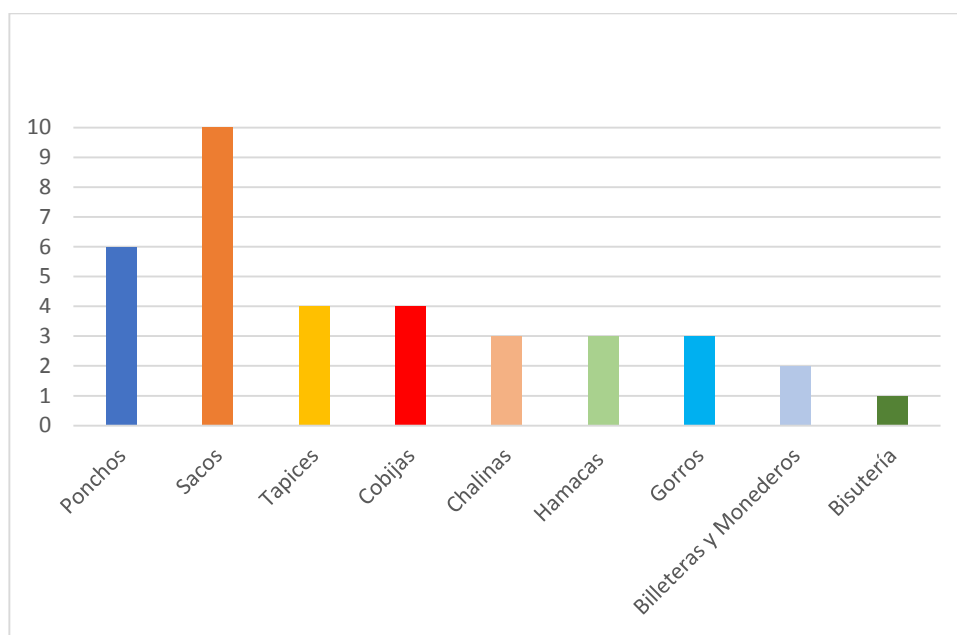
Al revisar las actividades de las empresas seleccionadas, se presenta una semejanza en cuanto a la producción a la exportación de sacos de lana. Además, de las 10 empresas seleccionadas corresponden a emprendimientos familiares de renta media, en donde se implementan técnicas y tejidos ancestrales con el apoyo de herramientas mecánicas lo que ha aumentado su volumen de producción. En cuanto a su localización 9 de las 10 empresas se encuentran en la comunidad de Peguche, salvo una empresa que se encuentra en la comunidad de Quinchiqui.

2.3.2.1 Selección de productos

Para seleccionar los productos de promoción en el mercado internacional, se ha analizado en flujo de ingresos por cada producto a su vez, su capacidad productiva y su volumen de exportación. Para esto, se contó con la percepción de microempresarios de las 8 empresas seleccionadas anteriormente. Los productos de mayor flujo de exportación tanto a nivel interno como externo se presentan en el Gráfico 8.

GRÁFICO 8

PRODUCTOS DE MAYOR ELABORACIÓN POR LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



Fuente: Encuesta de percepción a microempresarios de Peguche
Elaboración: Edison Cadena

Al analizar el Gráfico 9, se considera que la mayoría de empresas seleccionadas se dedican a la confección de artesanías textiles, sin embargo, el producto de mayor flujo de comercialización a nivel local son los sacos elaborados a base de lana de oveja, los mismos que cuentan con un flujo de exportación amplio en comparación a los demás productos de este sector. Además, existe afinidad y preferencia en los empresarios hacia la elaboración de estudios de mercado sobre sacos de lana de oveja, como punto de partida para la gestión del consorcio de exportación, para lo cual se sugiere considerar este producto al momento de identificar mercados potenciales (Lema & Conejo , 2016)

2.3.3 Capacitación y consultoría

Una vez concluido el proceso de selección de empresas y productos participantes del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche, se cumplirá con la fase de capacitación a través de seminarios y talleres de consultoría a nivel individual y colectivo (Minervini, 2017). Los temas a abordarse en los seminarios de capacitación están relacionados a temas de marketing, gestión empresarial, negociación, gestión comercial, costos, diseño de tecnología de la producción y otras necesidades de capacitación que podrían surgir en el transcurso de implementación del consorcio.

Según Nicola Minervini (2010), en esta etapa es fundamental tomar contacto y realizar visitas de manera personal y entre varios empresarios, esto con el objetivo de reducir los niveles de desconfianza y teniendo en cuenta que, a largo plazo, incluso existe la posibilidad de visitar ferias internacionales para generar nuevos socios y conocimientos enfocados al aumento de competitividad. Además, es importante considerar que en esta etapa pueden surgir necesidades e inconvenientes que imposibiliten a las empresas a seguir siendo parte del consorcio de exportación, razón por la cual se prioriza al aumento de competitividad previo a la actividad operativa de exportación por medio del sistema integrado de promoción (SIPE).

Por medio de la encuesta realizada a los microempresarios de las empresas seleccionadas, se han identificado temáticas de capacitación que se incluyen dentro del plan de acción inicial; entre estas temáticas se incluyen: conocimiento de barreras comerciales, investigación de mercados, costos, negociación, inglés para negociación, base de datos de contactos en el exterior, contabilidad, y manejo de software. Las mismas que serán tomadas en cuenta al momento de desarrollar el plan de capacitación, siendo este unas acciones iniciales propuestas para el consorcio.

2.3.4 Implantación de la persona jurídica del consorcio

Una vez finalizada la etapa de capacitación inicial e identificado el número final de empresas que serán parte del consorcio a través de un análisis individual, en conjunto con el promotor del proyecto y los representantes de las empresas consorciadas, se determina una sede definitiva o provisional para el consorcio, y de ser necesario se elige a su director (2012)

Es importante aclarar que en esta etapa se debe contar con un especialista en derecho societario y que la elaboración de la personería jurídica del consorcio debe iniciarse de 10 a 12 meses después de haber planteado la idea de establecimiento del consorcio de exportación (ICEX, 2011). La implantación de la persona jurídica del consorcio se inicia con reuniones preliminares en donde se hace un diagnóstico de la situación de los consorciados y se define un estatuto o reglamento interno. Las reuniones preliminares, tienen el objetivo de generar compromisos en varios niveles, entre los que se destacan: respeto al estatuto del consorcio, formas de interacción y elección de la directiva,

contribución financiera y compromiso comercial, en donde por ejemplo los consorciados se comprometen a respetar los destinos de exportación elegidos según las investigaciones de mercado realizadas (Minervini N. , 2010)

Posteriormente a la elaboración de estatutos y generación de acuerdos, se procede a la inscripción oficial de la persona jurídica del consorcio, esta acción se entiende como la manifestación de un acuerdo final de cooperación y respeto al reglamento al estatuto del consorcio. Para concluir con la oficialización de estatutos se debe legalizar la personería jurídica independiente del consorcio con el aval de un notario, para esto las empresas que conforman el consorcio deben cumplir con sus obligaciones fiscales, pagos de seguridad social y regulaciones laborales. (ONUDI, 2012) De manera general, los estatutos contienen una serie de normas legales que regulan la implementación del consorcio de exportación, en donde a su vez se tratan los siguientes puntos regulatorios:

- **Constitución del Consorcio:** Se detallan los nombres y domicilios de los consorciados y se establece que ellos participan en el contrato o estatuto de cooperación.
- **Definiciones:** Se explican los diferentes términos, en su mayoría de carácter técnico, que pueden facilitar el entendimiento de las normas del estatuto, por ejemplo, se pueden explicar términos como: Unidad Coordinadora del Proyecto, operaciones conjuntas, propiedad conjunta, porcentaje de participación, entre otros.
- **Denominación:** En esta sección se establece el nombre del consorcio, en donde participan los representantes de las empresas consorciadas.
- **Domicilio:** Se establece un lugar o domicilio social para efectos que procedan del estatuto del consorcio.
- **Fondo Común del Consorcio:** Se determinan los montos de aportación, medio de pago y fecha de aportación de cada consorciado. Así como también, se determinan en caso de existir, los bienes que se obtengan con el presupuesto del consorcio. Además, se establecen las limitaciones y procedimientos en caso

de que los consorciados tengan la necesidad de adquirir bienes que no se contemplan dentro del plan operativo.

- **Representante Legal:** Se establece el nombre de la persona quien ejercerá como representante legal del consorcio, además designar su domicilio junto con sus derechos y obligaciones necesarias para cumplir con la finalidad del estatuto del consorcio. Por lo general entre las funciones del representante legal, se destacan: Avalar las actas de las diferentes reuniones del consorcio de exportación, autorizar transacciones financieras a nombre del consorcio además de oficializar documentos por medio de su firma. De la misma manera, se describen las causas de cesión del cargo de representante legal.
- **Objeto y Plazo Inicial:** Se detallan los objetivos del consorcio de exportación y su plazo de vigencia, en donde se toma como referencia la fecha de suscripción del estatuto de conformación del consorcio.
- **Porcentajes de participación:** Se determinan los porcentajes de participación de las empresas consorciadas de acuerdo a los ingresos económicos generados a través de las actividades del consorcio.
- **Comité Operativo:** Se constituye el comité operativo del consorcio quien es la máxima autoridad del consorcio a nivel administrativo, entre sus funciones se consideran: Disponer la ejecución de acciones referentes al cumplimiento del estatuto, avalar los estados de situación patrimonial, aprobar el programa operativo de actividades del consorcio, así como sus respectivas modificaciones, entre otros. Para efectos de adaptación con la metodología propuesta por Nicola Minervini, el comité operativo será denominado Unidad Coordinadora del Proyecto.
- **Obligaciones de las partes:** Se establecen las obligaciones y responsabilidades de los consorciados. Por lo general estas obligaciones se vinculan a tres ámbitos: obediencia de normas legales, cooperación en el logro de objetivos planteados y cumplimiento de aportes y responsabilidades financieras y presupuestos establecidos en el estatuto del consorcio, las cuales son de carácter vinculante para todos los miembros del consorcio.

- **Programa y presupuesto anual:** Se determinan las fechas de elaboración y aprobación del presupuesto anual del consorcio, así como los actores que deben estar presentes en las reuniones de elaboración de presupuesto.
- **Incumplimiento:** Se establecen las diferentes sanciones en caso de infringir las normas establecidas en los estatutos del consorcio de exportación, por lo general para la subsanación de daños se establecen cláusulas en donde los infractores deben subsanar sus contravenciones a través de reparaciones económicas dependiendo de la gravedad de la infracción.
- **Información Confidencial:** En caso de requerirse, se pueden implementar cláusulas en donde los integrantes del consorcio se comprometen a no divulgar información acerca de asuntos internos o negocios del consorcio con entidades ajenas al consorcio; haciendo excepciones en virtud de normas legales existentes.
- **Régimen Tributario:** A través del representante legal o sus delegados, se establecen las obligaciones de pago de tributos que correspondan al consorcio de exportación.
- **Disolución del contrato:** Se explican las causas por las cuales, de extinción del contrato de conformación del consorcio de exportación, por lo general se toma en cuenta: la disolución por decisión unánime de los consorciados, la expiración del plazo especificado en el estatuto del consorcio, y la separación de más del 50% de consorciados.

Si bien no existe un modelo jurídico universal, la personalidad jurídica del consorcio depende del sistema jurídico nacional y de otros factores como, por ejemplo, el tipo de proyectos que gestione, el número de socios, el presupuesto aportado y su motivación lucrativa. En Latinoamérica, los modelos jurídicos más utilizados son: sociedad civil sin fines de lucro: sociedad mercantil, sociedad anónima, empresa integradora, empresa con responsabilidad limitada, o un contrato privado entre asociados (SELA, 2015).

2.3.5 Consolidación del Consorcio

Al tener un grupo integrado de microempresas y contando con un estatuto legalizado, se toman medidas de carácter operativo, en función del plan de acción inicial, y al presupuesto aprobado. De acuerdo a la metodología del “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” (2014), las primeras acciones a realizarse después de la conformación del consorcio, son actividades de promoción como viajes de visita a socios, capacitaciones y ferias. Esto, con la finalidad de generar conocimientos y habilidades que sirvan para descartar deficiencias que influyan en la competitividad del consorcio, como, por ejemplo: certificaciones de calidad, ingeniería de exportación, mejora en procesos productivos y en diseño de productos. Además, a través de este tipo de actividades se genera conocimiento sobre el propio nivel de competitividad en comparación a la competencia internacional (Minervini N. , 2010)

En el caso del consorcio de la comunidad de Peguche, al estar en etapas tempranas de formación, se han tomado en cuenta las siguientes acciones o servicios a ser implementados e incorporados en su plan de acción. Las actividades se dividen en actividades de promoción y de servicios de fortalecimiento de la competitividad como se puede observar en la TABLA 5.

TABLA 5
SERVICIOS PRESTADOS POR EL CONSORCIO DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

Servicios de Promoción:	<p>A corto Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicación de un catálogo en conjunto. -Creación de página en redes sociales. -Realización de exposiciones a nivel local. -Establecimiento de relaciones con instituciones a nivel público y privado.
	<p>A largo Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación en ferias de comercio exterior.
Servicios de competitividad:	<p>A corto Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios de traducción e interpretación. -Asesoramiento técnico. -Asesoramiento jurídico. -Base de datos de clientes locales y extranjeros. -Realización de investigación de mercado.
	<p>A largo Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia en trámites logísticos y de aduana. -Realización de programas de capacitación. -Creación de un sistema de información para compartir datos entre consorciados.

- Desarrollo de nuevos productos.
- Elaboración de ofertas en conjunto.

Fuente: Minervini (2010)
Elaboración: Edison Cadena

Los Servicios de Promoción: están enfocados a la exploración de nuevos mercados y al posicionamiento de productos en donde se realizan actividades que promuevan el conocimiento sobre los productos ofertados y por consecuencia su demanda. Por otra parte, los servicios de fortalecimiento a la competitividad se relacionan con la generación de capacidades a nivel técnico y estratégico que permitan aumentar por un lado la calidad de los procesos de exportación, y, por otro lado, la incorporación de valor agregado en los productos exportables (Minervini N. , 2014).

2.4 Propuesta estratégica del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche

Según expertos en formación de consorcios de exportación, la etapa del establecimiento estratégico es decisiva frente al logro de resultados favorables de cara a la mejora competitiva de los asociados, debido a que se toman decisiones que determinan la viabilidad del proyecto y su coherencia con los objetivos individuales de cada microempresa. Se considera que, dentro de un consorcio de exportación, la planificación estratégica es una herramienta fundamental para direccionar sus actividades hacia el logro de objetivos, además de ser una acción vinculante para todos los consorciados (Nasbite, 2017)

En el siguiente apartado se proponen diferentes puntos estratégicos para la implementación del consorcio de exportación de la comunidad de Peguche, como su misión, visión, objetivos y organigrama con sus respectivas funciones, para posteriormente hacer un diagnóstico de la situación del consorcio y de sus participantes, utilizando como herramientas las matrices de evaluación de factores internos y externos y la matriz ampliada de FODA. Por último, se generará la propuesta del plan de acción inicial del consorcio de la comunidad, junto con sus indicadores de éxito, los cuales son insumos útiles la evaluación de su gestión enfocada a la generación de servicios de mejora competitiva a nivel internacional y encontrar fuentes de cooperación financiera para la autosostenibilidad del consorcio.

2.4.1 Misión

La misión se refiere al fundamento o motivo de existencia una organización, en este caso, del Consorcio de Exportación de la Comunidad de Peguche. El establecimiento de la misión de una organización depende de su actividad productiva, del entorno en el que se encuentra y de los recursos que dispone, además de las necesidades de los participantes y de la situación de mercados externos (Scott & Jaffe, 2014):

“Contribuir al desarrollo productivo de las MiPymes de la comunidad de Peguche, a través de la implementación de servicios integrados para el aumento de su competitividad en mercados extranjeros, mejorando su posicionamiento y manejando adecuadamente los retos de la exportación “

Partiendo del concepto establecido anteriormente, se propone la misión para el Consorcio de Exportación de la Comunidad de Peguche, esto de acuerdo a la percepción obtenida a partir de la encuesta realizada a los microempresarios de las empresas seleccionadas para el consorcio. En primer lugar, se toma en cuenta el fin principal: desarrollo productivo de las pymes; utilizando como herramienta el SIPE lo que tiene como efecto el aumento de competitividad en el ámbito internacional.

2.4.2 Visión

Dentro de la planificación estratégica, se establece a la visión de una organización como la imagen proyectada futuro, o una aspiración adecuada de lo que sus miembros esperan que acontezca. La visión debe ser realista y motivar al cumplimiento de las diferentes acciones de los miembros de cara al logro de objetivos comunes. De esta manera, a partir de la visión del consorcio, se permite establecer objetivos y estrategias coherentes con las necesidades e ideales de sus miembros (Scott & Jaffe, 2014). Para el consorcio de exportación de la comunidad de Peguche, se propone la siguiente visión:

“Ser un referente a nivel regional de las comunidades indígenas, que brinde alternativas de desarrollo comercial a través de la generación de capacidades y habilidades necesarias para la competitividad en el mercado internacional “

Es necesario aclarar que tanto la misión y la visión del consorcio de exportación, son factores fundamentales a nivel psicológico y organizativo. Estos conceptos que hacen referencia a la presente propuesta de consorcio y se proyectan a largo plazo desde un plano racional en donde se incorporan medios y metas; además de implementarse bajo un marco emocional debido a que

cumple una función de incentivar a los participantes, ya que motiva los miembros a actuar bajo una premisa en relación al cumplimiento de sus objetivos.

2.4.3 Objetivos

En el proceso de planificación estratégica del consorcio de exportación, es fundamental la definición de objetivos adecuados y realistas, debido a que a partir de ellos se determinarán las actividades y la contribución financiera de los consorciados. Para esto, según Nicola Minervini (2010), es necesario contar con la percepción de miembros del consorcio en los espacios de construcción de objetivos, esto con la finalidad de obtener metas realistas de acuerdo a la situación de cada microempresa, y de motivar a los miembros para la implementación de futuras actividades en conjunto.

Basándose en la metodología de consorcios de exportación bajo el modelo de “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones”, para el establecimiento de los objetivos del consorcio, se deben tomar en cuenta las siguientes metas derivadas de la mencionada metodología:

- 1.- Aportar al incremento de las capacidades competitivas de las empresas.
- 2.- Implementar acciones de competitividad a través de la generación de conocimientos en los consorciados.
- 3.- Brindar asistencia técnica, comercial, administrativa y financiera a los miembros del consorcio.

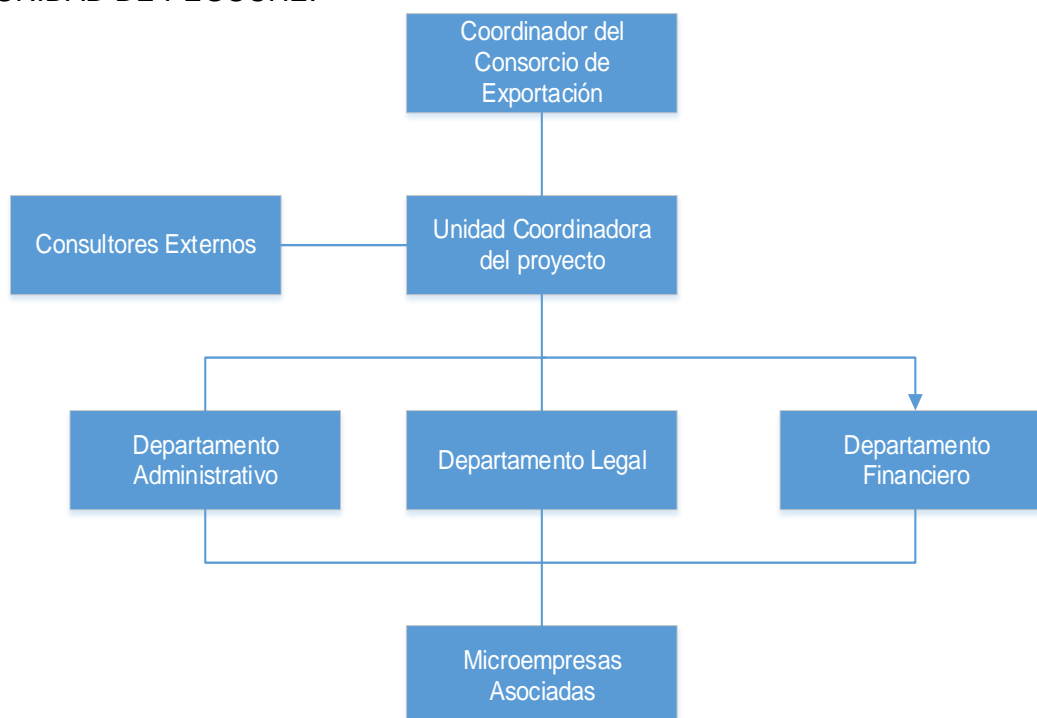
Las tres metas antes expuestas sirven de punto de partida para la formulación de objetivos específicos de acuerdo a la realidad de las microempresas de la comunidad de Peguche. A su vez, estas metas se enmarcan bajo la meta global de la metodología SIPE, que motiva al crecimiento de las empresas, generando alternativas para la gestión de internacionalización y mejorando su posicionamiento a nivel interno y externo, lo cual tiene como efecto directo, el aumento de ingresos de los asociados a través de la oferta en mercados extranjeros (Minervini N. , 2016).

2.4.4 Organigrama

En planificación estratégica, el organigrama corresponde a la descripción gráfica de la estructura organizacional del consorcio; en donde se exponen sus diferentes áreas, funciones y relaciones jerárquicas, así como los cargos de los

participantes (Scott & Jaffe, 2014). Tomando como referencia la metodología de “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones”, se propone el siguiente esquema de organigrama para el consorcio de exportación de la comunidad de Peguche.

GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE.



Fuente: Nicola Minervini (2010)

Elaboración: Edison Cadena

Si bien en el esquema de organigrama presentado en el Gráfico 10, se expone una estructura jerárquica vertical, en donde en ente decisor él es coordinador del consorcio, existe una repartición horizontal relacionada a las utilidades del consorcio, en donde los beneficiarios directos son las microempresas consorciadas. Además, se cuenta con una Unidad Coordinadora de Proyecto como nexo entre microempresas, departamentos, consultores externos y la coordinación general del consorcio.

2.4.4.1 Funciones

A continuación, se detallan las funciones de las diferentes áreas detalladas en la propuesta de organigrama para el consorcio de exportación de

la comunidad de Peguche, de acuerdo a las necesidades y situación de las empresas participantes bajo el marco de la metodología de consorcios SIPE.

- **Microempresas asociadas:** Son las empresas que participan y se benefician de las acciones implementadas por el consorcio de exportación, las mismas que han sido seleccionadas de acuerdo a la metodología SIPE, en el apartado 2.3.2.

Los diferentes departamentos de asistencia legal, administrativa y financiera pueden estar conformados por representantes de las empresas participantes que tengan el conocimiento requerido, sin embargo, para la formación de estas áreas es necesario contar con profesionales externos y especializados, que mediante sesiones de capacitación pueden dejar las capacidades instaladas dentro de un grupo de consorciados (Antoldi, Cerrato, & Depperu, 2015).

- **Departamento Legal:** Se encarga de asesorar al consorcio de exportación en temas relacionados a la resolución de conflictos legales, toma de decisiones comerciales y administrativas e intervención en la gestión de contratos y documentos de tipo jurídico relacionados al consorcio (ICEX, 2011).
- **Departamento Administrativo:** Cumple funciones estratégicas y operativas, entre lo que se destaca: planificación de programas de capacitación, generación de acuerdos comerciales con proveedores, gestión de convenios con instituciones externas, desarrollo de planes de gestión de calidad, y supervisar los estándares de calidad de los procesos productivos (Cuadrado & Tenesaca, 2011).
- **Departamento Financiero:** Cumple las funciones contables del consorcio de exportación, entre ellas se destacan: el cumplimiento de las obligaciones contables, liquidaciones, planificación financiera, compras, pagos a proveedores, entre otros (Minervini N. , 2010).
- **Unidad Coordinadora del Proyecto:** Cumple las funciones de ejecución y supervisión de actividades estratégicas establecidas en el plan de acción del consorcio. Además de ser el nexo en el relacionamiento de las empresas consorciadas, departamentos, consultores externos, con la coordinación general del consorcio (Minervini N. , 2010).

- **Consultores Externos:** Corresponden a profesionales o empresas consultoras por lo general a nivel privado, las cuales prestan servicios de capacitación y asistencia técnica según las necesidades del consorcio, a través de convenios o contrataciones (ONUDI, 2012).
- **Coordinador del Consorcio:** Es el representante legal del consorcio y cumple funciones estratégicas relacionadas a la toma de decisiones sobre los servicios prestados por el consorcio y en la supervisión de actividades planificadas. Por lo general, el coordinador del consorcio es una persona externa a las empresas participantes (Nasbite, 2017)

Para la elaboración de la estrategia inicial del consorcio de exportación, es necesario utilizar herramientas de planificación que permitan determinar la situación de las empresas frente a la posibilidad de crear un consorcio (Cuadrado & Tenesaca, 2011). Para esto se presentan las matrices de factores internos y externos, para posteriormente elaborar la matriz ampliada FODA, en donde se obtienen resultados como insumos para la elaboración de una propuesta de plan de acción inicial para los primeros 3 meses de implementación del consorcio.

2.4.5 Matriz de Factores Internos

Para la elaboración de la estrategia inicial del consorcio de exportación, es necesario utilizar herramientas que permitan analizar y conocer la situación real del consorcio a través de una evaluación estratégica. Para esto, se implementa la matriz de Evaluación de Factores Internos, en donde se detallan las fortalezas debilidades de las empresas, que tienen relevancia ante la formación del consorcio y en donde además se presenta una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Brenes, 2008).

Para elaborar la matriz de factores internos, se determinan las diferentes características de éxito identificados para el consorcio de exportación. Posteriormente se asigna una ponderación de 0.0 a 0.1 a cada uno de estos factores de acuerdo a su importancia o a su influencia en el desempeño del consorcio. Posteriormente, se asigna un peso de 1 y 2 para debilidades y entre 1 y 4 para las fortalezas, y, por último, se analizan los resultados de acuerdo a

la metodología de priorización de factores internos (Francés, 2011), tal como se presenta en la tabla.

TABLA 6:
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación Total
Amplio portafolio de productos de exportación.	0,03	4	0,12
Oferta permanente de productos artesanales durante todo el año	0,05	3	0,15
Accesibilidad de materia prima	0,05	4	0,2
Conocimiento y experiencia en exportación en empresas seleccionadas.	0,09	4	0,36
Semejanza en procesos de producción de las empresas seleccionadas.	0,06	3	0,18
Cumplimiento de obligaciones tributarias de empresas seleccionadas	0,05	4	0,2
Relevancia de la actividad productiva con el ejercicio cultural de la comunidad	0,06	3	0,18
Incorporación de software en procesos administrativos.	0,04	3	0,12
Ubicación de empresas favorable para la realización de reuniones, asambleas, etc	0,02	3	0,06
Disposición a crear una imagen de consorcio unificada	0,03	4	0,12
Debilidades			
Competencia entre miembros del consorcio	0,05	1	0,05
Reserva de información sobre ingresos y procesos administrativos de los consorciados	0,07	1	0,07
Incertidumbre frente a contribuciones financieras	0,05	2	0,1
Resistencia frente al cambios en procesos de producción	0,06	2	0,12
Tensiones personales y desconfianza entre microempresarios	0,04	1	0,04
Recursos económicos insuficientes para innovación.	0,08	1	0,08
Insuficiente conocimiento sobre investigación de mercados	0,06	2	0,12
Desconocimiento sobre habilidades negociadoras	0,04	2	0,08
Desconocimiento de idiomas	0,04	2	0,08
Carencia de certificados de calidad	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00		2,46

Fuente: (Scott & Jaffe, 2014)

Elaboración: Edison Cadena

De acuerdo a la metodología de priorización de factores internos, al observar un resultado de 2.46, se considera que existe un equilibrio entre las

debilidades y fortalezas del consorcio de exportación, lo que da a entender que actualmente existe un entorno favorable a nivel interno para la adecuada gestión del futuro consorcio, en donde se deben mantener y potenciar las fortalezas que compensan las deficiencias derivadas de las debilidades a nivel interno.

2.4.6 Matriz de Factores Externos

Para complementar los resultados de la evaluación de factores internos, se realiza la matriz de evaluación de factores externos, con la finalidad de analizar la información de carácter económico, social, cultural, demográfica, política y competitiva que pueda influir en la estrategia y por ende en la gestión del consorcio de exportación (Brenes, 2008). Al igual que la matriz EFI, la matriz EFE cumple con una metodología de implementación.

Al igual que en la matriz de factores internos, se enlistan los diferentes factores de influencia externa identificados para el consorcio de exportación, en donde se detallan factores relevantes en materia económica, social, política, cultural; después y asigna un peso de 0.0 a 0.1 a cada uno de estos, de acuerdo a su importancia o a su influencia en el desempeño del consorcio. Posteriormente, se asigna un peso de 1 y 2 para amenazas y entre 1 y 4 para las oportunidades, y, por último, se analizan los resultados de acuerdo a la metodología de priorización de factores internos, tal como se presenta en la tabla (Francés, 2011).

TABLA 7:
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderación Total
Oportunidades			
Crecimiento en las exportaciones de sacos de lana en los últimos 3 años.	0,08	4	0,32
Alto grado de apertura comercial con los posibles destinos de exportación.	0,06	4	0,24

El producto seleccionado cuenta con un historial de recepción favorable mercado internacional.	0,06	3	0,18
Preferencia de consumidores de países importadores hacia productos artesanales de la región	0,07	4	0,28
Accesibilidad a medios de comunicación para el establecimiento de relaciones comerciales.	0,07	4	0,28
Disponibilidad de expertos para programas de capacitación	0,04	3	0,12
Inexistencia de consorcios de exportación competidores	0,04	3	0,12
Asistencia financiera de organismos de cooperación internacional.	0,04	3	0,12
Existencia de iniciativas de capacitación por parte de instituciones públicas.	0,03	3	0,09
Ampliación de servicios en la comunidad de Peguche, internet, electricidad, agua potable, vías en buen estado.	0,04	4	0,16
Amenazas			
Inexistencia de marco regulatorio sobre consorcios de exportación.	0,05	2	0,1
Entorno económico y político desfavorable	0,06	2	0,12
Alto grado de experiencia de competidores a nivel internacional	0,08	2	0,16
Condiciones climáticas desfavorables en los destinos de exportaciones.	0,03	1	0,03
Barreras comerciales en los países importadores de sacos de lana y otras artesanías textiles.	0,04	1	0,04
Influencia de bienes sustitutos en los gustos y preferencias de los consumidores	0,04	1	0,04
Cambios generados por las elecciones municipales en 2019	0,02	1	0,02
Falta de sensibilización por parte de instituciones públicas	0,02	1	0,02
Débil estructura gremial	0,02	1	0,02
Preferencias arancelarias de países competidores con los mayores destinos de exportación	0,06	2	0,12
Crisis económica en los posibles destinos de exportación	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,68

Fuente: (Scott & Jaffe, 2014)

Elaboración: Edison Cadena

Al analizar el resultado de la matriz, se muestra una ponderación de 2.68, por ende, se considera que existe un entorno externo positivo para la gestión del consorcio de exportación, a su vez, este resultado indica que el consorcio tiene la posibilidad de responder de manera oportuna amenazas del entorno. Esto, a su vez indica que la estrategia del consorcio debe estar orientada a explotar las

oportunidades otorgadas por el entorno cultural, político, económico y social. Una vez realizada la ponderación de factores internos y externos, se procede con el establecimiento de la matriz FODA en el siguiente apartado.

2.4.7 Matriz ampliada de FODA del consorcio de la comunidad de Peguche

Para complementar a evaluación de factores internos y externos, se realiza el análisis específico de la situación de las empresas que conforman el consorcio de exportación, basándose en sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, para posteriormente determinar las diferentes estrategias enfocadas en el cumplimiento de la misión y objetivos (Scott & Jaffe, 2014), las cuales son el punto de partida para la propuesta del plan estratégico del consorcio.

TABLA 8:
MATRIZ AMPLIADA DE FODA DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

	FACTORES INTERNOS	Fortalezas F	Debilidades
		-Conocimiento y experiencia previa en exportación, por parte de empresas seleccionadas. - Afinidad en procesos de producción de las empresas seleccionadas. -Relevancia de la actividad productiva con el ejercicio cultural de la comunidad - Amplio portafolio de productos de exportación. - Incorporación de software en procesos administrativos.	-- Resistencia frente al cambios en procesos de producción. - Insuficiente conocimiento sobre investigación de mercados y habilidades negociadoras. - Falta de recursos económicos para proyectos alternativos (consorcio de exportación) - Competencia entre miembros del consorcio. - Reserva de información sobre ingresos y procesos administrativos de los consorciados
FACTORES EXTERNOS		Oportunidades O	Estrategias FO
		- Accesibilidad a medios de comunicación y plataformas web para el establecimiento de relaciones comerciales. - Preferencia de consumidores de países importadores hacia productos artesanales de la región	- Potenciar a la exportación de sacos de lana artesanales de acuerdo a los resultados de la matriz de selección de mercados, aprovechando el crecimiento de sus exportaciones a nivel mundial. - Aprovechar la afinidad en los procesos de producción y amplio portafolio de productos
			Estrategias DO
			- Utilizar la accesibilidad a medios de comunicación y los programas de capacitación de instituciones públicas y privadas para intercambiar información y generar conocimientos que contrarresten las deficiencias en investigación de mercados, negociación, y en trabajo en equipo; lo que a su

<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en las exportaciones de sacos de lana en los últimos 3 años. - Existencia de programas de capacitación por parte de instituciones públicas y privadas en modalidades presenciales y on line. - Iniciativa de consorcio atractiva para donantes internacionales. 	<p>de exportación a través de la accesibilidad a medios de comunicación y plataformas gratuitas para ofertar y establecer relaciones comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar la iniciativa del consorcio de exportación a convocatorias de financiamiento de donantes internacionales interesados en temas de ejercicio cultural y desarrollo productivo. 	<p>vez tiene repercusión directa en la generación de confianza relacionada a su competencia a nivel local, a la reserva de información, y a la sensibilización sobre cambios en procesos de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se deben aprovechar las oportunidades de financiamiento externos para implementar programas de capacitación con consultores externos.
Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico y político desfavorable. - Alto grado de experiencia de competidores a nivel internacional. - Barreras comerciales en los países importadores de sacos de lana y otras artesanías textiles. - Influencia de bienes sustitutos en los gustos y preferencias de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el amplio portafolio de oferta exportable como un factor de valor agregado para disminuir la influencia de productos sustitutos y el alto grado de experiencia de competidores. - Aprovechar los valores culturales de la producción de sacos artesanales para incidir en las instituciones públicas que puedan generar acuerdo con organismos internacionales que influyan a la implementación de regulaciones y barreras comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La incertidumbre sobre el entorno político y económico, además de las barreras comerciales que aumentan los costos de exportación pueden disminuir las oportunidades de financiamiento externo en temas de capacitación y en cuestiones operativas del consorcio lo cual incidiría de manera directa en el incumplimiento de sus objetivos.

Fuente: (Pahl & Richter, 2009)

Elaboración: Edison Cadena

Una vez elaborada la matriz ampliada FODA, se obtienen las siguientes estrategias:

Estrategias de Crecimiento (FO): se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas (Stanley, 2012). Por un lado, potenciar a la exportación de sacos de lana artesanales de acuerdo a los resultados de la matriz de selección de mercados aprovechando el crecimiento de sus exportaciones a nivel mundial. Por otro lado, también se propone la presentación de la iniciativa del consorcio de exportación a convocatorias de financiamiento de cooperantes internacionales interesados en temas de ejercicio cultural y desarrollo productivo. De la misma manera, se propone el aprovechamiento de la afinidad en los procesos de producción y amplio portafolio de productos de exportación a través de la accesibilidad a

medios de comunicación y plataformas gratuitas para ofertar y establecer relaciones comerciales.

Estrategias de Refuerzo (DO): tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas (Stanley, 2012). Como estrategias de refuerzo, se propone el aprovechamiento de la accesibilidad a medios de comunicación y los programas de capacitación de instituciones públicas y privadas para intercambiar información y generar conocimientos que contrarresten las deficiencias en investigación de mercados, negociación, y en trabajo en equipo; lo que a su vez tiene repercusión directa en la generación de confianza relacionada a su competencia a nivel local, a la reserva de información, y a la sensibilización sobre cambios en procesos de producción. Además, se propone explotar las oportunidades de financiamiento externos para implementar programas de capacitación con consultores externos.

Estrategias de Defensa (FA): se basan en la utilización de las fortalezas de para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Pahl & Richter, 2009). Las estrategias propuestas se enfocan a la generación de valores agregados para contrarrestar los efectos de factores externos, para esto se considera, el potenciamiento del amplio portafolio de oferta exportable como un factor de valor agregado para disminuir la influencia de productos sustitutos y el alto grado de experiencia de competidores. Además, como segunda estrategia de defensa, se propone el aprovechamiento de los valores culturales de la producción de sacos artesanales para incidir en las instituciones públicas que puedan generar acuerdo con organismos internacionales que influyan a la implementación de regulaciones y barreras comerciales.

Estrategias de Retiro (DA): se refieren a denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, tomando en cuenta que estos factores pueden llevar a la inestabilidad y a la liquidación definitiva de la organización (Pahl & Richter, 2009). Como factor para la disolución del consorcio de exportación, se ha tomado en cuenta La incertidumbre sobre el entorno político y económico, además de las barreras comerciales que aumentan los costos de exportación pueden disminuir las oportunidades de financiamiento externo en temas de capacitación y en cuestiones operativas del consorcio lo cual incidiría de manera directa en el incumplimiento de sus objetivos.

2.4.8 Plan de Acción Inicial

A partir de los resultados obtenidos de la matriz FODA ampliada, se propone el plan de acción inicial del consorcio de exportación, el mismo que a su vez responde a la misión, visión, objetivos y situación actual de los miembros. En el siguiente plan se mostrarán los diferentes objetivos, estrategias, actividades, tareas indicadores y cronograma propuestos para los primeros meses de implantación del consorcio. Según la metodología de implantación de un SIPE, para la elaboración del plan de acción inicial se deben tomar en cuenta actividades estratégicas a nivel interno como definición de objetivos del consorcio, actividades operativas, referentes al giro del negocio y actividades dirigidas al exterior (Minervini N. , 2010)

TABLA 9
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN INICIAL PARA CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE.

Estrategias	Actividades	Productos	Cronograma (MESES)		
			1	2	3
Potenciar la oferta de exportación de sacos de lana artesanales a través de la utilización de medios de comunicación y plataformas comerciales que a su vez sirvan como herramientas para buscar financiamiento externo.	Creación de página de Facebook, Instagram, blog, etsy para promocionar y ofrecer productos.	- 1 página creada en redes sociales. -Número de visitantes y ofertas realizadas en redes sociales.			
	Identificar mercados favorables para la exportación del producto seleccionado	- Reuniones de identificación de productos realizadas. -Número y calidad de productos identificados.			
	-Búsqueda de convocatorias de financiamiento en agencias de cooperación, embajadas, fundaciones, etc.	- Número de convocatorias identificadas. -Reuniones con cooperantes establecidas			
	- Elaboración de base de datos de socios de comercio exterior.	- Documento con mapeo de socios en el exterior.			
Generar conocimientos y capacidades en los consorciados para mejorar su competitividad en el mercado internacional	-Identificación de conocimientos a ser capacitados en los microempresarios del consorcio	- Encuestas de diagnóstico realizadas.			
	-Mapeo de cursos y capacitaciones en	- Instituciones de capacitación contactadas.			

	instituciones públicas y con consultores externos	-Base de datos sobre programas de capacitación a nivel público y privado.	
	-Elaborar plan de capacitación de acuerdo a las temáticas priorizadas.	- Documento de plan de capacitación elaborado con insumos y costos.	
Fortalecimiento del comercio de sacos artesanales a través de actividades de promoción cultural y formación de redes comunitarias.	-Promoción de la actividad artesanal a través de publicaciones en medios electrónicos.	- Publicaciones en páginas y blogs de desarrollo cultural.	
	-Formación de vínculos con instituciones locales encargadas de promover la producción artesanal y el ejercicio cultural.	- Redes con instituciones, organizaciones, fundaciones	
	Formación de Redes con otros emprendimientos de la comunidad que sirvan para promocionar el producto del consorcio con consumidores extranjeros.	- Redes con emprendimientos de turismo comunitario, arte musical, y agricultores de la comunidad.	

Fuente: (Espejo, Fuentes, & Nuñez, 2015)

Elaboración: Edison Cadena

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Matriz Ampliada de Foda, se proponen 3 estrategias iniciales a ser implementadas de manera simultánea una vez constituido el consorcio de exportación. En primer lugar, se considera el hecho de la oferta de exportación de sacos de lana artesanales a través de la utilización de medios de comunicación y plataformas comerciales que a su vez sirvan como herramientas para buscar financiamiento externo. Para lograr esa estrategia, se implementarán actividades enfocadas a la creación de páginas en redes sociales especializadas en la promoción y oferta de productos artesanales, la identificación de mercados para la exportación de sacos artesanales y la búsqueda de convocatorias de financiamiento por parte de cooperantes internacionales.

Como segunda estrategia, se propone la generación de conocimientos y capacidades en los consorcios para mejorar su competitividad en el mercado internacional, lo que se relaciona directamente con los objetivos del “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” (Minervini N. , 2014). Para esto es necesaria la identificación de conocimientos a través de encuestas y pruebas de diagnóstico, además del mapeo de cursos y capacitaciones en instituciones

públicas y con consultores externos; teniendo como producto final un plan de capacitación de acuerdo a las temáticas priorizadas.

Por último, la tercera estrategia inicial, se enfoca en el fortalecimiento del comercio de sacos artesanales a través de actividades de promoción cultural y formación de redes. Para lo cual es fundamental la realización de publicaciones de promoción de las actividades del consorcio para formar vínculos con instituciones locales responsables de fortalecer el sistema económico y la cultura de los habitantes de la comunidad. Esto a su vez se relaciona con la formación de vínculos con otros emprendimientos como turismo comunitario, arte musical y agricultura, que sean capaces de complementar la promoción de las actividades del consorcio a través de sus productos y servicios.

2.4.8.1 Indicadores de éxito

Una vez que se haya constituido en consorcio de exportación y propuesto su plan de acción inicial, se deben incorporar factores que sean atractivos para la adherencia de nuevos socios, instituciones financiadoras y alcanzar el posicionamiento del consorcio a nivel territorial (Minervini N. , 2016). Entre las principales herramientas para aumentar el nivel de atracción del consorcio de exportación SIPE según su autor Nicola Intervino, se destacan:

- Fortalecimiento de relaciones públicas para lograr posicionamiento a nivel provincial y regional, a través de elaboración de material publicitario, reportajes y organización de eventos.
- Establecimiento de una amplia red de contactos con instituciones públicas, empresas y cámaras de comercio.
- Determinación de un plan estratégico adecuado en donde se especifican las actividades a ser desarrolladas por el consorcio.
- Facilidad para recurrir a fuentes de financiamiento para iniciativas de innovación y para la ejecución de las operaciones generales del consorcio.

Según la metodología SIPE, estos factores se encaminan al indicador de éxito principal del consorcio que es su capacidad de constante innovación a través de la formación de alianzas y la ampliación de servicios que se brindan a

los consorciados, los mismos que con el aumento de sus necesidades deberán incorporar nuevas actividades que respalden el desarrollo de los participantes. De la misma manera, los indicadores mencionados hacen referencia a una adecuada gestión del consorcio, entendiéndose a este como el conjunto de empresas que lo conforman (Antoldi, Cerrato, & Depperu, 2015).

Además, también existen factores que contribuyen al desarrollo y satisfacción de los consorciados de manera particular, entre los más comunes se destacan a corto plazo: generación de conocimientos en los microempresarios, identificación y aumento de posibles mercados y socios de exportación, establecimiento de redes con instituciones competentes y el aumento de confianza entre asociados (Minervini N. , 2010). De la misma manera, existen factores de éxito a largo plazo, como, por ejemplo: el aumento de servicios del consorcio, mayor volumen de ventas, mejora en la infraestructura del consorcio, reconocimiento de la marca del consorcio, mayor control en canales de distribución, entre otros (SELA, 2015).

2.4.9 Financiación

Según ONUDI (2012), el principal obstáculo para la fluidez de las operaciones del consorcio de exportación desde su formación hasta su consolidación, es la falta de recursos financieros lo que se agrava aún más con la desconfianza existente entre empresarios al momento de encontrar soluciones de financiamiento. De manera general, el financiamiento de consorcios proviene de la contribución de los consorciados y de asistencia financiera externa (Minervini N. , 2011)

Con el objetivo de lograr la autosuficiencia y sostenibilidad del consorcio de exportación tanto a nivel financiero y programático, la presente investigación se presenta como propuesta para convocatorias y demás oportunidades expuestas por instituciones supranacionales, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación internacional, embajadas, fundaciones e iniciativas de responsabilidad social empresarial, enfocadas en temáticas de desarrollo productivo de poblaciones rurales, el mantenimiento de la cultura indígena y desarrollo de la asociatividad bajo un marco de ejercicio cultural. Entre los posibles receptores del proyecto se destacan: Proecuador, Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial (ONUDI), entre otros.

Sin embargo, existen otras fuentes de financiamiento comunes para los proyectos de asociación comercial, en donde para los consorcios de exportación se destacan fuentes de financiamiento internas como contribuciones de los mismos asociados a través de cuotas mensuales, convenios con empresas de servicios, la obtención de créditos a nivel privado y la asistencia reembolsable por parte de instituciones gubernamentales.

- **Contribuciones de consorciados:** Entre las modalidades más comunes se destacan: las contribuciones iniciales para formar el capital social, aportaciones mensuales para el cumplimiento del plan de acción, contribuciones extraordinarias, venta de servicios de capacitación a otras empresas y comisiones sobre ventas realizadas (ONUDI, 2012).
- **Convenios con empresas de servicios:** Generalmente a través de la consolidación y posicionamiento del consorcio, se pueden generar acuerdos preferenciales con consultoras, escuelas de capacitación, empresas de publicidad, agencias de aduana, servicios de contabilidad, paquetería, entre otros (Minervini N. , 2010)
- **Financiamiento del sector público:** En Ecuador existen diferentes instituciones a nivel público que brindan asistencia ya sea de carácter financiero a través de donaciones no reembolsables o créditos a este tipo de sociedades como consorcios. Por otra parte, estas instituciones también brindan programas de capacitación enfocadas al mejoramiento de la competitividad referente a la gestión del comercio exterior, entre las cuales se destacan: PROECUADOR, MIPRO (Cuadrado & Tenesaca, 2011)

Para finalizar este capítulo, se toma en cuenta que, de acuerdo a las definiciones de consorcio mencionadas anteriormente, la presente iniciativa se ajusta al modelo de Consorcio SIPE, al implementar servicios estratégicos para la mejora de la competitividad de las empresas en el mercado internacional, lo que a su vez se relaciona con la dotación de recursos necesarios para la generación de ventajas comparativas frente a otras empresas o consorcios competidores. Al comparar las definiciones de las diferentes categorías de consorcios con la situación del consorcio de la comunidad de Peguche, se considera que se trata de un consorcio de origen, mono sectorial y de promoción,

sin embargo, debido a la amplia oferta de los consorciados, existe potencial para cubrir otros sectores de consumo.

Al existir la necesidad vigente de formar redes de microempresas que otorguen beneficios para la comunidad, se toma como referencia la metodología de formación de consorcios de Nicola Minervini, en donde se establecen 10 empresas participantes, las cuales se relacionan directamente con la actividad artesanal textil y en específico, se muestra una semejanza en la exportación de sacos artesanales; producto que ha sido seleccionado para realizar actividades de promoción e identificar los posibles mercados de exportación de este producto, para lo cual es necesario desarrollar actividades de capacitación enfocadas al aumento de la competitividad en la gestión comercial.

Por último, para la generación de la propuesta de creación de consorcio de exportación de la comunidad de Peguche, se han utilizado herramientas de planificación estratégica como las matrices EFI, EFE y FODA, necesarias para obtener los insumos de cara la elaboración de la propuesta de plan de acción inicial para los primeros 3 meses del consorcio. De acuerdo a los temas tratados en el capítulo, la mencionada propuesta se presenta como alternativa ante la necesidad que tienen las microempresas de Peguche para su posicionamiento y aumento de competitividad en el ámbito internacional, situación que se dificulta cuando las microempresas actúan por separado debido a la escasez de conocimientos y recursos necesarios.

CAPÍTULO III IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN

3.1 Identificación de mercados

Para determinar las oportunidades de ingreso del producto seleccionado por el consorcio al mercado internacional, es necesario identificar el mercado que tenga las características adecuadas para la exportación de sacos de lana bajo la subpartida 61.10.11.00, perteneciente a “Suéteres, pullovers, cardiganes chalecos y artículos similares de lana o pelo fino”. Para esto se utiliza como herramienta la matriz de selección de mercados, en donde se analizan diferentes indicadores sobre varios territorios elegidos, que sirven para identificar el mercado favorable para la inserción, además de sus múltiples requerimientos de ingreso que determinan las características del producto a exportar.

Previo al análisis de la matriz de selección de mercados, se evaluarán diferentes aspectos e indicadores como la accesibilidad de mercado, potencialidad de mercado y riesgo país, lo cuales serán insumos esenciales para elaborar la herramienta de selección. Una vez seleccionado el mercado primario, se exponen sus diferentes requerimientos a nivel cualitativo y cuantitativo para posteriormente proponer las estrategias de ingreso del producto seleccionado.

3.1.1 Análisis de Mercados Potenciales

Para determinar los 3 mercados potenciales, se hizo un análisis general sobre los mayores importadores de la subpartida a nivel mundial, posteriormente se analizó el flujo de exportaciones en cada continente y el historial de exportaciones de la comunidad de Peguche y de la producción ecuatoriana en general. Para esto se utilizaron parámetros como su ranking de exportación del producto a nivel mundial, el valor importado en los últimos 3 años, la participación en el total importado a nivel continental, principal país abastecedor y su afinidad comercial con Ecuador (Ver Anexos 2, 3 y 4).

En América, aquellos países que prevalecen como los principales compradores en el mercado internacional son EEUU y Canadá, entre los dos países suman más del 95% del total importado en esta región. México se ubica en el tercer lugar. Sin embargo se elige a EEUU en este continente debido a que los datos cuantitativos a nivel continental reflejan una opción favorable para el comercio del producto seleccionado, además que los empresarios de la

comunidad tienen afinidad y experiencia en la exportación de sacos de lana a EEUU (Ver Anexo 2), tomando como referencia la Región Noroeste: con los estados de Maine, Nuevo Hampshire, Vermont, Massachusetts, Rhode Island y la Región Atlántico Medio: Nueva York, Pensilvania y New Jersey (Global Edge, 2016).

En Europa, los tres principales importadores del producto seleccionado, Alemania, Francia y España, abarcan más del 50% del mercado de sacos de lana, en donde China nuevamente se muestra como el principal abastecedor y competencia para esta región. Los países seleccionados para el análisis son aquellos que registran los valores de comercio bilateral más altos y por lo tanto se convierten en principales candidatos en la selección de mercados europeos, además de tener un historial de exportaciones con las microempresas de la comunidad de Peguche como es el caso de Alemania y Francia. Una vez analizados estos datos, se obtiene a Alemania como candidato para el análisis de selección (Ver Anexo 3)

En la región Asia Pacífico, Japón se ubica como el principal importador de sacos de lana, abarcando más de la tercera parte de las importaciones en los países de la región. Las tres cuartas partes del total de importaciones son representadas en 3 países que abarcan más del 75% del comercio en la región y corresponden a Japón, Hong Kong y China, de los cuales solo el primero mantiene relaciones comerciales con Ecuador en el comercio del producto seleccionado. Por esta razón se incorporan a Australia y Nueva Zelanda para ser considerados en el análisis, ya que estos países mantienen relaciones favorables de comercio con Ecuador en los últimos 3 años. En este sentido, este último país muestra una evolución en la compra de sacos artesanales directamente de la comunidad de Peguche por medio de comercio electrónico, a esto se suma la observación de los empresarios de la comunidad, quienes perciben a este país como un potencial socio para el aumento de sus exportaciones, por estas razones, se ha elegido a Nueva Zelanda como país a analizar (Ver Anexo 4).

Es necesario aclarar que la afinidad y experiencia de la comunidad con los países analizados, se debe a que han sido contactados de manera informal por compradores y turistas que han visitado sus fábricas, mas no porque hayan emprendido proyectos de exportación, es decir aun cuando su producto ha llegado a estos países, las microempresas tienen desconocimiento de las

características y requerimientos de estos mercados, debido a que el proceso de exportación es ejecutado por el comprador, salvo el caso de Nueva Zelanda que a aumentado su demanda de productos de la comunidad a través de medios electrónicos.

3.2 Accesibilidad del mercado

Una vez determinados los tres mercados potenciales para la exportación del producto seleccionado, se procede a analizar los factores que determinan la accesibilidad en los mercados seleccionados entre los que se consideran: Factores Económico – Políticos, Factores Socioculturales y Factores Físicos. El objetivo de este apartado es determinar las características propias de cada país, tanto económicas, políticas y sociales y culturales, que puedan constituir una ventaja o desventaja al momento de comercializar el producto seleccionado, lo cual es de utilidad para la construcción de la matriz de selección de mercados. (Sotomayor, 2016).

3.2.1 Factores Económico – Políticos

Se consideran aquellos factores que otorgan a un país una mayor o menor ventaja competitiva dentro del mercado mundial, así como estabilidad política y económica y capacidad de mantener relaciones comerciales a largo plazo. A continuación, se muestra el análisis comparativo de los tres mercados seleccionados (Proaño, 2012)

TABLA 10
CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES ECONÓMICO POLÍTICOS DE
LOS MERCADOS SELECCIONADOS

Factores Económico – Políticos			
Componente	EUA	Alemania	Nueva Zelanda
PIB (en billones USD)	19.391 billones	3.677 billones	205.853 (millones)
Tasa de Crecimiento PIB	2.2	1.9	3.9
PIB per cápita	59.531,7 millones	44.469,9	42.940,6
Inflación	2.8	-0.72	0.5
Tasa de desempleo	3.9	3.5	7.3
Índice de desempeño logístico (1 bajo – alto)	3.99	4.10	3.39
Plazo de entrega de las importaciones	1 día	1 día	3 días
Índice de facilidad para hacer negocios	6	20	1

(1=reglamentaciones favorables)			
---------------------------------	--	--	--

*Datos del 2017

Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Edison Cadena

Al analizar la comparación de factores económicos y políticos, Estados Unidos muestra datos favorables en cuanto al PIB y, PIB per cápita (Banco Mundial, 2017), lo contrario sucede con Alemania que presenta valores negativos respecto a la inflación, no obstante el índice de desempeño logístico indica una oportunidad para reducir riesgos de este ámbito al momento de exportar (Banco Mundial, 2017). Por último, Nueva Zelanda, tiene el mayor potencial de crecimiento PIB, lo que demuestra un posible aumento del poder adquisitivo de su población, además es el país que presenta una reglamentación favorable para hacer negocios de los 3 países seleccionados (COFACE, 2017). Al hacer un análisis global de estos factores, se determina que Estados Unidos y Alemania presentan mayor accesibilidad de acuerdo a sus factores económicos y políticos.

3.2.2 Factores Socioculturales

Son aquellos factores que influyen en el consumo y aceptación de un producto en un mercado nuevo y si este cumple con los estándares, tanto de seguridad como presentación, elaboración y consumo aceptados por la población de ese país (Córdova & Sandoval, 2002)

TABLA 11
CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES SOCIOCULTURALES DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS

FACTORES SOCIOCULTURALES			
Componente	EUA	Alemania	Nueva Zelanda
Población (en millones)	325.7	82.67	4.6
Tasa de crecimiento poblacional %	0.8%	1.2%	2.1%

Fuente: Banco Mundial, CIA.

Elaboración: Edison Cadena

Al analizar los factores socioculturales de los tres países seleccionados, se obtiene una calificación mayor para Estados Unidos debido que si bien tiene una tasa de crecimiento poblacional menor a Alemania y Nueva Zelanda, su

densidad poblacional es extensa y abarca una amplia diversidad cultural (CIA, 2017), lo cual es una oportunidad para la exportación de sacos de lana, al existir un gran cantidad de personas con diferentes gustos, percepciones, valores y preferencias. En segundo lugar, se toma en cuenta a Nueva Zelanda, que, si bien es el país con menor densidad poblacional, presenta una tendencia de crecimiento superior a Alemania y Estados Unidos, a esto se suma la identidad cultural y preferencias de los consumidores frente a productos con valores culturales (Nielsen, 2017).

3.2.3 Factores Físicos

Se refiere a las vías de acceso y medios para transportar el producto, en cada caso se realiza un análisis de vías de acceso, ya sean marítimas, aéreas o ferroviarias y el costo de cada una de ellas, además de las distancias a nivel aéreo y marítimo (Sotomayor, 2016).

TABLA 12
CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES FÍSICOS DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS

FACTORES FÍSICOS			
	EUA	ALEMANIA	NUEVA ZELANDA
Distancia en avión	4681km	1070km	11283km
Superficie	9.834 millones de km ²	357,021 km ²	268,021 km ²
Número de puertos	+ de 100	77	25
Número de aeropuertos	601*	539	123

*En la región noroeste de EEUU

Fuente: Hismera, Banco Mundial, Global Edge.

Elaboración: Edison Cadena

Al comparar los factores físicos de los 3 países seleccionados, se obtiene que Estados Unidos tiene una alta calificación seguido por Alemania y Nueva Zelanda, esto se debe a que es el país que tiene una distancia más cercana desde Ecuador, lo cual tiene influencia en los costos de envío de productos. Además de tener la mayor extensión territorial y el mayor número de puertos y aeropuertos, facilitando los procesos de logística en el proceso de exportación (Global Edge, 2016).

3.3 Potencialidad del Mercado

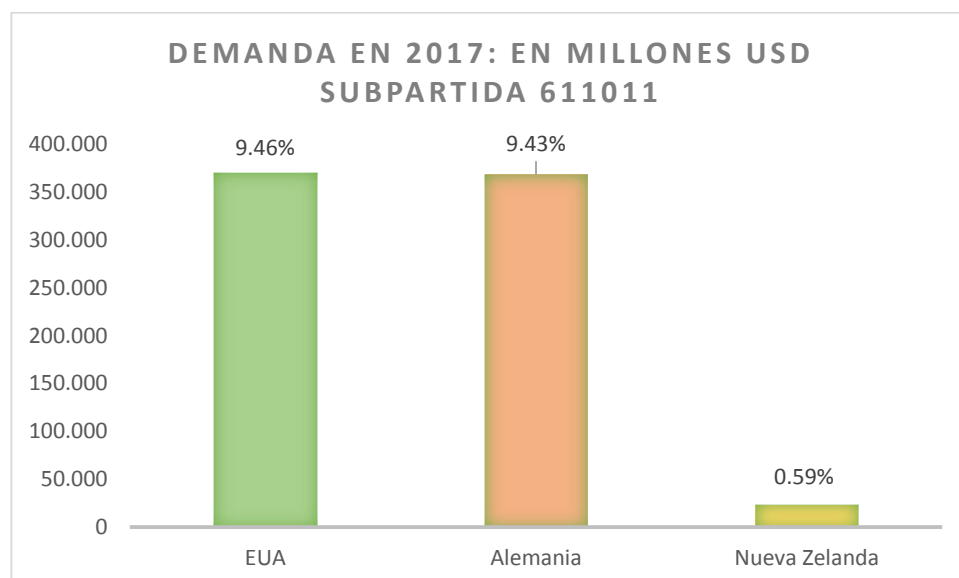
Se determina en esta sección la demanda del producto dentro de cada país y se proyecta una demanda futura basada en datos de años anteriores

usando una hoja de cálculo. Además, indica el volumen de comercio entre Ecuador y ese país, además de su apertura comercial y la posibilidad de aumentar la participación de los productos ecuatorianos en las importaciones de tal país (Berbel, Ramón, & Vázquez, 2012).

3.3.1 Demanda Actual

Contiene datos de la demanda del producto seleccionado en determinado país para el último periodo vigente (Ver Anexo 4). A su vez se determina que porcentaje de participación tiene ese país en el comercio mundial y en qué medida los productos de Ecuador figuran entre sus importaciones.

GRAFICO 10
DEMANDA ACTUAL DE LA SUBPARTIDA 611011 EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS



Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Al analizar el gráfico, se observa que Estados Unidos muestra los valores más altos para la importación de sacos de lana (\$369.916.00), sin embargo, la diferencia con las importaciones realizadas de Alemania es mínima con una diferencia porcentual del 0.47%. Por otro lado, Zelanda se muestra rezagado, al ser un país con baja densidad demográfica, las probabilidades de igualar los valores importados por Estados Unidos y Alemania son complejas, sin embargo, este país presenta el mayor porcentaje de crecimiento en la demanda del producto, en los últimos 3 años, estos valores se transmiten al porcentaje de la

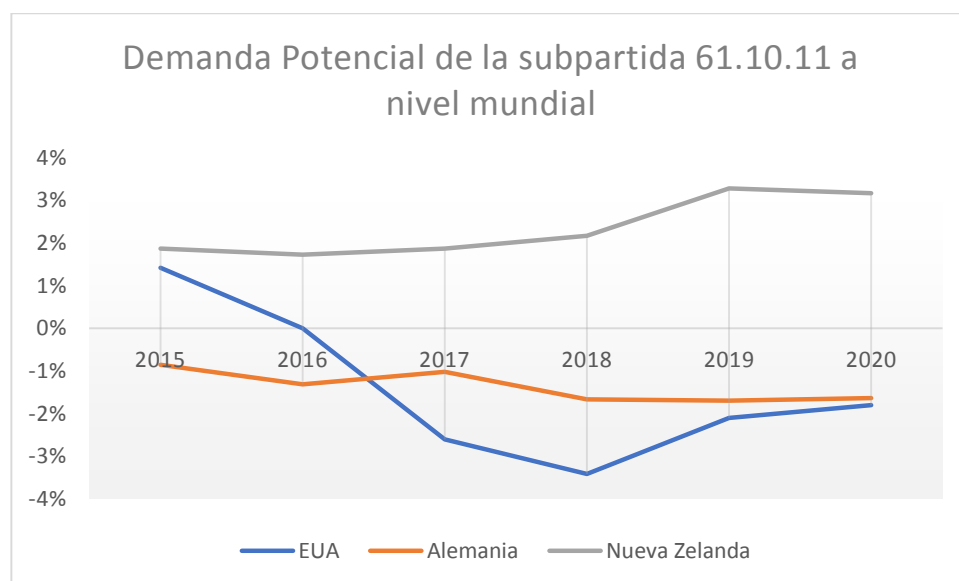
demanda de sacos de lana a nivel mundial con porcentajes de 9.46 %, 9.43 % y 0.59% respectivamente. De la misma manera según los datos a nivel mundial, Estados Unidos el 3er país importador de sacos de lana a nivel mundial, Alemania y Nueva Zelanda, son el 5to y 12avo respectivamente. (Trademap, 2017).

3.3.2 Demanda Potencial

En base a los datos obtenidos sobre años previos (ver Anexo 7), se proyecta una demanda futura basada en el porcentaje de crecimiento promedio registrado durante los últimos dos años registrados, de la misma manera, la proyección de la demanda corresponde al periodo comprendido entre 2018 y 2020. Por una parte, se analizan las importaciones del producto seleccionado provenientes desde todos los países exportadores y a su vez se analiza el crecimiento para las importaciones ecuatorianas.

GRAFICO 11

Demanda potencial de la subpartida 61.10.11 de exportaciones de origen mundial

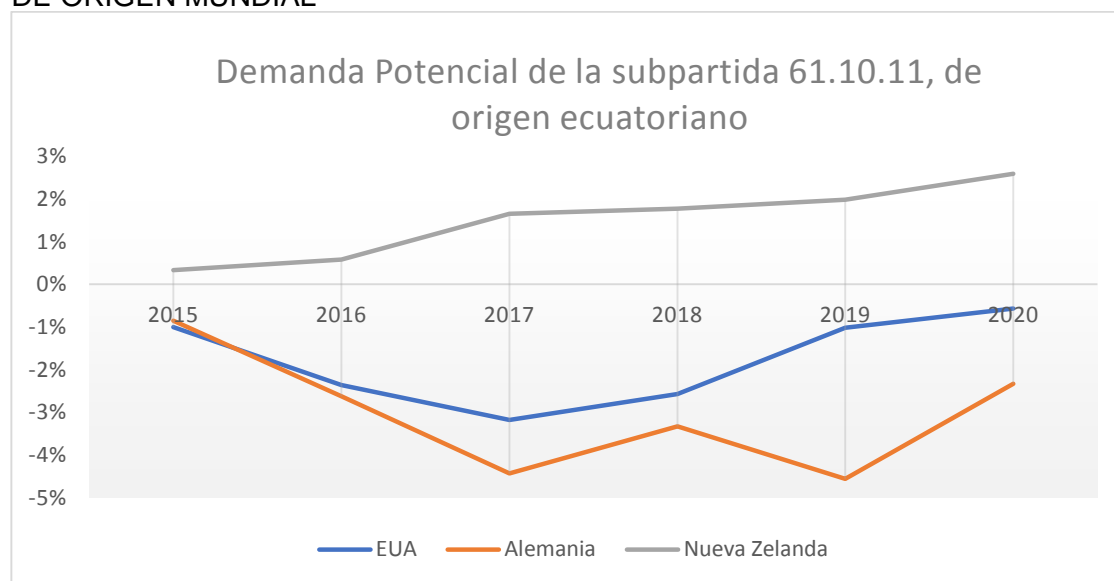


Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Como se puede observar en el gráfico, para el caso de EEUU existe una disminución significativa de las importaciones del producto seleccionado. sin embargo, la misma tiende a aumentarse en periodos posteriores a 2018. Las tasas de crecimiento para Nueva Zelanda muestran valores positivos y estables en el periodo de 2015 a 2017, y a partir del año 2018 se muestra un notable

aumento de la demanda. Para el caso de Alemania, se observa que al igual que Estados Unidos, existe un decrecimiento de la demanda, sin embargo, tiene una tendencia estable entre -1 y -2% (TRADEMAP, 2017).

GRÁFICO 12
DEMANDA POTENCIAL DE LA SUBPARTIDA 61.10.11 EN EXPORTACIONES
DE ORIGEN MUNDIAL



Fuente: Trademap
 Elaboración: Edison Cadena

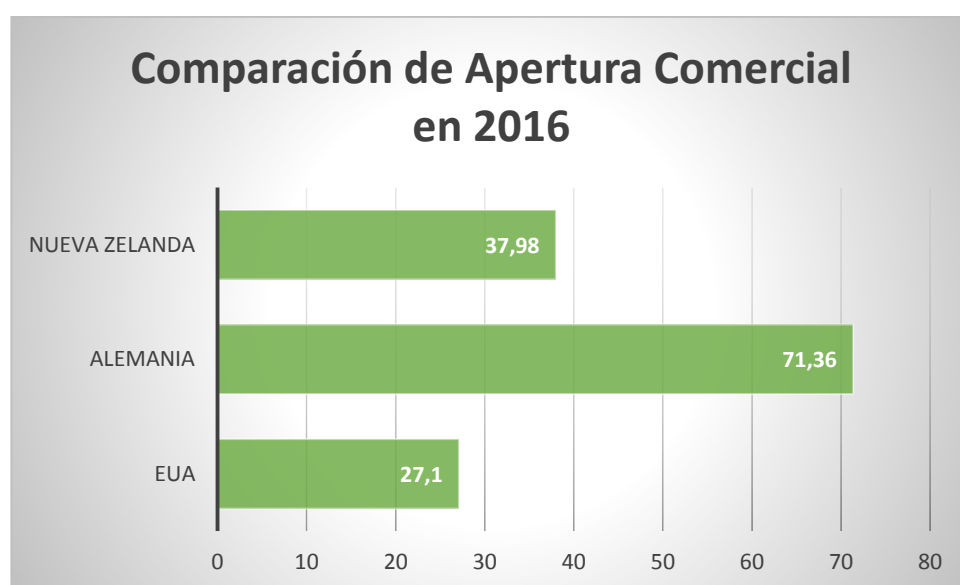
Como se observa en el gráfico, las importaciones totales hacia Estados Unidos, muestran tendencia negativa en los últimos 4 años para la subpartida analizada, a pesar de que para el año 2017 se registra un nuevo incremento (TRADEMAP, 2017), se asume esto debido a cambios políticos y de gobierno suscitados tanto en Estados Unidos y Ecuador (CIA, 2017). Alemania por su parte muestra una tendencia negativa que, si bien en el 2017 presenta un aumento, para 2019 se espera que la demanda de sacos de lana ecuatorianos vuelva a decrecer. En el caso de Nueva Zelanda, existe una tendencia positiva y de aumento, para esto se considera que en los últimos años se ha mostrado afinidad hacia los productos tradicionales ecuatorianos que han sido adquiridos a través de medios electrónicos.

3.3.3 Apertura comercial del mercado

Se determina la participación de un país en el comercio mundial y su predisposición a iniciar relaciones comerciales basadas en su capacidad adquisitiva, la cual es determinada por el producto interno bruto de cada país. El índice de apertura comercial indica la capacidad económica de un país considerando su actividad económica global y se calcula mediante la fórmula $(X+M) / \text{PIB}$ (Ver Anexo 6)

GRÁFICO 13

Comparación de la Apertura Comercial de EUA, Alemania y Nueva Zelanda en 2016.



Fuente: ICEX

Elaboración: Edison Cadena

Se considera a EEUU como un país abierto en materia comercial, debido a que su tasa de apertura es estable en los últimos años, sin embargo, muestra el índice más bajo en comparación a Alemania y Nueva Zelanda, esto se debe a las barreras de acceso al mercado en el área de contratación pública, además existen otras barreras que influyen en el monto de las importaciones como por ejemplo las normativas sanitarias y fitosanitarias (ICEX, 2017).

Por su parte, Alemania es el país que presenta un indicador favorable de cara a la apertura comercial, esto se debe a la disminución de barreras arancelarias y al aumento de tratados preferenciales con otros países de Europa y Asia (SANTANDER, 2016). En el caso de Nueva Zelanda, se presenta un indicador positivo de apertura comercial, generado por la reducción de aranceles

y , además de nuevos tratados y proyectos de cooperación a nivel comercial, lo que ha significado un punto de atracción para sus socios comerciales (ICEX, 2017).

3.3.4 Participación de los productos ecuatorianos en el total de exportaciones

En esta sección, se determina el porcentaje de productos ecuatorianos que participan en las importaciones totales de un país, determinando así su relevancia dentro del consumo del país seleccionado. Para esto, es necesario realizar una división entre los valores de las importaciones totales desde el mundo sobre las importaciones totales desde Ecuador (Sotomayor, 2016)

Tabla 13

Matriz comparativa del índice de participación del producto analizado en los mercados seleccionados

Componente	EUA	Alemania	Nueva Zelanda
Importaciones desde el Ecuador en miles de USD	293.000	13.000	10.000
Importaciones desde el mundo en miles de USD	369.916.000	47.772.635	2.131.000
Índice de participación	0,079%	0,027%	0,47%

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Como se puede observar en la tabla, los sacos de lana de oveja exportados del Ecuador, cuentan con un mayor índice de participación en el mercado de Nueva Zelanda. Esto se debe al aumento del comercio de este producto, lo que se relaciona con el interés que tienen los consumidores hacia la adquisición de productos tradicionales (Randall, 2016). Por otra parte, Estados Unidos presenta el segundo índice más alto (0.079%), tomando en cuenta que las importaciones totales de este país superan en más del 200% los montos importados por Alemania y Nueva Zelanda. Por último, el país donde el producto tiene menor participación es en el mercado alemán en donde representa el 0.027% del total de importaciones bajo la subpartida 61.10.11.00

3.3.5 Riesgo País

En esta última sección se determina el nivel de confianza en las inversiones que posee cada país de acuerdo a sus condiciones económicas, pero también a los parámetros usados por empresas como Moodys o Fitch,

empresas calificadoras de riesgo que categorizan a las empresas o a los países de acuerdo a los riesgos de hacer negocios presentes en cada uno. Este componente es de especial importancia para empresas que deseen ubicar filiales en el exterior (Ceballos, 2017).

Para determinar la confiabilidad del mercado, se toma en cuenta la calificación de riesgo país, clima de negocios relacionado con la cultura y comportamiento de los habitantes, el riesgo de confiscación de importaciones, problemas de financiamiento y retrasos en los pagos de transacciones internacionales.

TABLA 14
MATRIZ COMPARATIVA DEL RIESGO PAÍS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

Componente	EUA	ALEMANIA	NUEVA ZELANDA
Calificación Riesgo País	A2	A1	A2
Clima de Negocios	A1	A1	A1
Riesgo de Confiscación	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
Problemas de Financiamiento	bajo	bajo	bajo
Retrasos en los pagos	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo

Fuente: Coface
Elaboración: Edison Cadena

Al analizar el riesgo país y el clima de negocios de los países seleccionados, se toma en cuenta Alemania con la calificación más baja, lo que significa una mayor ponderación en este indicador. Esta calificación favorable se debe a diversos factores, entre ellos el crecimiento económico, que ha sido dinamizado a través de tratos preferenciales para negociar con países de América Latina y Asia (DW, 2017).

Tanto Estados Unidos como Nueva Zelanda comparten la misma valoración en los indicadores expuestos, esto se debe los cambios en las políticas económicas, comerciales y fiscales, consecuencia de los cambios de gobierno. Según los datos expuestos se determina que, en los tres países analizados, existe una situación política y económica favorable, por esto existe un entorno empresarial estable y eficiente, en donde la probabilidad de incumplimiento de pagos en transacciones internacionales tiene un bajo promedio.

3.4 Identificación de mercados: primario, secundario y terciario

Una vez analizados los factores de ingreso para mercados potenciales, se realiza la matriz de selección de mercados en donde se da un puntaje ponderado a la información e interpretación expuesta anteriormente (ver Anexo 8), para luego determinar los mercados primario, secundario y terciario para la exportación de sacos de lana elaborados en la comunidad de Peguche.

3.4.1 Matriz de selección de mercados

La presente matriz de selección de mercados internacionales tiene como objetivo comparar criterios de mercado de diferentes países con el propósito de determinar la mejor opción para un determinado producto. Se encuentra dividida en tres componentes que luego se dividen en subcomponentes, dentro de los cuales se otorga una calificación sobre 5 puntos a cada uno, siendo 5 el valor más alto de acuerdo al criterio de quien elabora la matriz: Accesibilidad del mercado, Potencialidad del mercado y Riesgo país (Sotomayor, 2016).

Corresponde a quien la realiza determinar una ponderación de cada uno de estos componentes basada en los aspectos que se consideren más importantes para el producto analizado. Así mismo, cada subcomponente tiene una ponderación de acuerdo a su importancia dentro de cada componente. En este caso, por ejemplo, se ha otorgado una ponderación de 40% a la accesibilidad de mercado, 30% a la potencialidad de mercado y 30% al riesgo país. Sin embargo, estos valores pueden ser modificados de acuerdo al criterio de quien hace el análisis. (Berbel, Ramón, & Vázquez, 2012)

Dentro de la Accesibilidad de Mercado se ha dado una ponderación de 30% a factores físicos, 20% a socioculturales y 50% a económico y políticos, estos valores son modificables de acuerdo a cada caso. Lo mismo se realiza en los otros dos componentes, en la potencialidad de mercado, se otorga una ponderación de 25% a cada uno de los 4 subcomponentes, mientras que en riesgo país se otorga 30% al riesgo de confiscación, 30% problemas de financiamiento y 40% en retrasos en los pagos (Ver Anexo 8)

Tabla 13
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES				
Componentes	Ponderación	Calificación sobre 5 puntos		
		Estados Unidos de América	Alemania	Nueva Zelandia
1.- ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%	4,33	3,37	2,96
Factores físicos	30%	5,00	2,94	2,10
Factores socioculturales	20%	5,00	3,30	5,00
Factores económico políticos	50%	3,65	3,65	2,65
2.- POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%	4,47	3,18	2,44
Demanda actual	10%	5,00	3,40	1,70
Demanda potencial	20%	4,02	3,05	3,03
Apertura comercial de Mercado	10%	1,70	5,00	3,40
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importación del país	60%	5,00	2,89	2,21
3.- RIESGO PAÍS	100%	4,65	4,48	4,65
<u>Seguridad en las inversiones</u>				
Riesgo país	10%	5,00	3,30	5,00
Riesgo de confiscación	25%	5,00	5,00	5,00
<u>Seguridad en las transacciones</u>				
Problemas de financiamiento	35%	4,00	4,00	4,00
Retrasos en los pagos	30%	5,00	5,00	5,00
Ponderación final	Ponderación			
Accesibilidad del mercado	20%	4,33	3,37	2,96
Potencialidad del mercado	60%	4,47	3,18	2,44
Riesgo país	20%	4,65	4,48	4,65
Calificación media ponderada	100%	4,48	3,48	2,99

Fuente: (Sotomayor, 2016)
Elaboración: Edison Cadena

3.4.1.1 Mercado Primario, secundario y terciario

De acuerdo a la calificación de la matriz de selección de mercados, se considera a Estados Unidos como mercado primario para la exportación de sacos de lana de oveja elaborados en la comunidad de Peguche. Según los

factores analizados, unidos este país cuenta con aspectos demográficos, sociales, económicos, culturales, geográficos, además de infraestructura comercial y demanda pertinente para inserción del producto.

Como mercado secundario se elige a Alemania, que presenta características favorables en cuanto a los indicadores económicos, sin embargo, existe incertidumbre a nivel político y comercial ocasionado por cambios de gobierno, lo cual es un factor influyente para la generación de confianza en sus socios comerciales. A esto se suman diversas barreras culturales que marcan la preferencia de los consumidores hacia otros productos, Sin embargo, se toma en cuenta al mercado alemán como punto de partida para la futura inserción del producto en el mercado europeo.

Por último, se selecciona a Nueva Zelanda como mercado terciario para la exportación del producto seleccionado. Si bien es el mercado que presenta las proyecciones más favorables sobre todo en lo relacionado al aumento de la demanda del producto, se considera que, de los tres mercados analizados, es el que presenta mayores dificultades para su inserción. Esto se debe a la incertidumbre existente sobre procesos comerciales, socios y costos además que la larga distancia desde Ecuador, es un factor influyente para el aumento del costo de la exportación y por ende del precio final del producto, lo cual puede traer consecuencias desfavorables.

3.5 Características del Mercado Primario

Una vez seleccionado el mercado primario para la exportación de sacos artesanales, se analizarán las características del mismo en cuanto a aspectos generales, perfil económico, comercio bilateral, consumo del sector, países competidores, barreras de acceso, para posteriormente determinar las estrategias de ingreso a dicho mercado.

3.5.1 Población

Hoy en día, Estados Unidos tiene una población de 318.9 millones de habitantes, según datos del Banco Mundial, y este país tiende a incrementar el número de su población en un 0.7% cada año, es decir, para el año 2020, habrá más de 340 millones de personas habitando Estados Unidos. Es necesario tomar en cuenta que en Estados Unidos el salario mínimo es de 7.25 dólares por hora,

del cual gozan más de 146 millones de personas, sin contar a los inmigrantes quienes reciben pagos uniformes e informales que no se registran en bases de datos oficiales. Sin embargo, existen empleos y trabajos que son mejor remunerados (STATISTA, 2017).

Es así como en este país, constan los empleos con los mejores salarios, que se valoran hasta 180.000 dólares anuales, lo cual muestra un alto nivel de poder adquisitivo en la población estadounidense. Según datos del Banco Mundial para el año 2017, en donde el PIB per cápita de Estados Unidos fue de 53,041.98 dólares americanos (STATISTA, 2017).

3.5.2 Comercio Bilateral

Siendo Estados Unidos, el principal destino de exportaciones ecuatorianas y principal proveedor de importaciones, en donde desde el año 2010 las exportaciones ecuatorianas han mostrado un crecimiento constante, siendo el 2014 un año de recuperación para este sector debido a la aplicación del sistema generalizado de preferencias y al aumento de la demanda, debido a la recuperación de la economía estadounidense durante la crisis a nivel mundial suscitada entre 2008 y 2013. A esto se suman los diferentes incentivos gubernamentales para fortalecer la producción nacional y generar productos con valor agregado, que puedan satisfacer y aumentar la demanda en mercados asociados (PROECUADOR, 2017).

TABLA 14

PRODUCTOS ESTADOUNIDENSES DE MAYOR IMPORTACIÓN EN ECUADOR

PRODUCTO	VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)		
	VALOR 2015	VALOR 2016	VALOR 2017
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . .	3.251.889	4.252.189	2.455.240
Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas. . .	888.396	856.713	620.603
Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción. . .	505.398	416.696	309.209
Plástico y sus manufacturas	289.496	310.344	257.429

Fuente: Trademap

Elaboración: Edison Cadena

Como se puede apreciar en la tabla, históricamente la exportación de Estados Unidos a Ecuador, se basa en el intercambio de bienes tradicionales y sobre todo maquinaria, lo cual ha sido un recurso fundamental para el desarrollo industrial del país. Sin embargo, en el año 2015 se ha presentado un aumento debido a la recuperación económica del país norteamericano y con eso el aumento del intercambio comercial (COMEX, 2017). De la misma manera esta disminución en las exportaciones se presenta como consecuencia del cambio de gobierno en EEUU en donde se ha planteado una lógica proteccionista, imponiendo barreras comerciales con países de América del Sur (Fernandez, 2017).

Al analizar la tabla 15, se demuestra que los productos ecuatorianos exportados a Estados Unidos, cumplen con la lógica tradicional del comercio ecuatoriano, al ser productos primarios que en su mayoría se implementan como materia prima para productos terminados que en ciertos casos son importados de vuelta a países proveedores como Ecuador. Al analizar los valores de la tabla, se muestra que al igual que en los productos importados desde EEUU, existe un decrecimiento en el año 2016, producto de cambios a nivel gubernamental tanto en EEUU y Ecuador. Sin embargo, se estima una evolución de exportaciones debido al constante crecimiento poblacional y desarrollo de nuevas tecnologías (Trademap, 2017).

TABLA 15
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE ECUADOR A EEUU

VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)			
PRODUCTO	VALOR 2015	VALOR 2016	VALOR 2017
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . . .	8.529.306	7.766.237	4.158.467
Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	782.317	953.249	739.922
Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos.	350.424	893.962	590.187
Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	479.451	483.030	538.852

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

3.5.3 Potencial Exportable del producto seleccionado.

Bajo un enfoque cuantitativo, se analiza el potencial exportable de la subpartida 6110.11 para determinar el alcance de la oferta exportable en el mercado de EEUU. Para este análisis se toma en cuenta el total de

importaciones a EEUU desde Ecuador, el total de exportaciones realizadas por Ecuador hacia el mundo, y el total de importaciones de EEUU desde el mundo, como se muestra en la siguiente tabla.

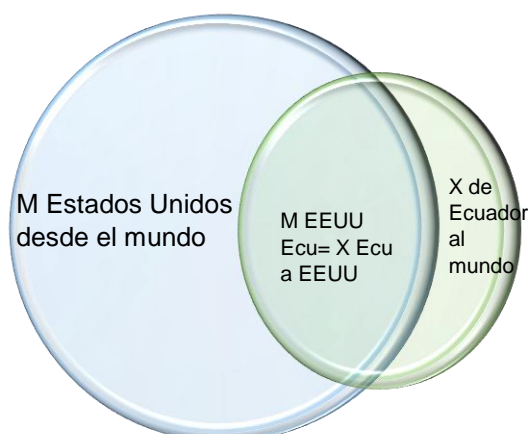
TABLA 16
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y EEUU PARA LA
SUBPARTIDA 611011 EN 2017 EN MILES DE USD

M de EEUU desde Ecuador	X de Ecuador al mundo	M de EEUU desde el mundo	Potencial Exportable	Participación de Ecuador en la provisión mundial de EEUU
2.601	19,844,933	2,409,480,182	0.367	0.047

Fuente: Trademap
 Elaboración: Edison Cadena

La tabla anterior, presenta la información sobre el comercio entre Ecuador y EEUU de cara a la subpartida 6110011 en el año 2017. Se puede observar que la participación de Ecuador representa para el mercado de EEUU un porcentaje de 0,047% del total de sus importaciones desde el mundo (Trademap, 2017), considerando que Ecuador no es un socio exportador relevante para la demanda total del producto, es decir la satisfacción de la demanda de sacos artesanales en EEUU, no depende directamente de las importaciones provenientes de Ecuador, sin embargo sucede lo contrario al determinar que las exportaciones de sacos de lana provenientes del Ecuador dependen en gran parte de la demanda vigente en el mercado de EEUU, lo cual se representa en el siguiente gráfico.

GRAFICO 14
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL POTENCIAL EXPORTABLE DE LA
SUBPARTIDA 611011 EN EL MERCADO DE EEUU



Fuente: Trademap
 Elaboración: Edison Cadena

3.5.4 Consumo del Sector

Los consumidores estadounidenses y sobre todo de las regiones Noroeste y la región Atlántico, se muestran dispuestos a adquirir productos extranjeros aun cuando sus gustos y preferencias son variables de acuerdo a su entorno, su poder adquisitivo y estrato social. En esta región se valora la comodidad al momento de comprar un producto por medios electrónicos, además los últimos años se ha mostrado un comportamiento favorable para productos textiles que no tienen costos elevados. (SANTANDER, 2015).

Tanto la demanda como la oferta de los productos elaborados a base de lana, han aumentado en los últimos años, en conjunto con los diferentes requerimientos de consumo responsable de cara al cuidado medioambiental. Siendo esto un valor agregado para el producto, para lo cual los consumidores se disponen a pagar precios elevados debido a la importancia cultural y más aún cuando se tratan procesos sostenibles y solidarios (Gomez, 2015).

En cuanto a los valores adquiridos por los distribuidores estadounidenses en sacos de lana en los últimos 5 años, estos han presentado un valor promedio del 452'317.000\$ y una tasa de crecimiento del 2% (TRADEMAP, 2017), lo cual indica que este mercado tiene una tendencia de consumo que está en aumento. De la misma manera, el estado de Illinois perteneciente a la región del noroeste, ocupa el cuarto lugar entre los estados que más importan la subpartida 6111011 y el valor de sus importaciones tiene un promedio de \$ 124'831,280 (Global Edge, 2016). En cuanto a la demanda per cápita del producto seleccionado, según la página de estadísticas Statista, en Estados Unidos en el año 2017, se registró una compra de ropa y accesorios de ropa en \$786 dólares per cápita, aumentando \$97 dólares desde el año 2016 (STATISTA, 2017).

3.5.5 Países Competidores

Entre los años 2015 y 2016, China es el país que más ha exportado el producto con la subpartida 6110.11 a Estados Unidos, de igual manera ocupa el primer lugar a nivel mundial seguido por Italia. Es importante destacar el potencial de crecimiento de las exportaciones de Vietnam e Irlanda que han aumentado debido a que algunas empresas de estos se han dado prioridad al mercado norteamericano en los últimos años (TRADEMAP, 2017).

TABLA 17
PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE SACOS DE LANA O PELO
FINO A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Exportadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Tasa de crecimiento anual promedio
China	330.254	397.833	353.200	2%
Italia	44.818	50.944	46.147	4%
Irlanda	6.560	7.131	6.076	9%
Vietnam	2.457	3.596	4.664	22%
Reino Unido	2.550	3.328	4.503	7%
Hong Kong	5.278	5.062	4.416	-7%
México	3.341	4.301	4.001	-1%
Turquía	3.574	4.269	3.170	-2%
Perú	3.817	4.888	2.982	0%
Rumanía	3.440	3.260	2.718	-5%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Edison Cadena

TCPA*: Tasa de crecimiento anual promedio. Se calcula: $(\text{Último año correspondiente al Valor Importado 2015} / \text{Primer año correspondiente al valor importado 2007} * 1 / \text{número de períodos. (4)}) - 1$.

La competencia directa para la producción ecuatoriana de la subpartida arancelaria 6110.11 en el mercado norteamericano, son los productos provenientes de Perú debido a que las artesanías textiles de los productores peruanos interfieren directamente con los diseños ecuatorianos porque en ambos países se produce lana de oveja para la elaboración de tejidos, además de que al haber pertenecido al imperio inca, la identidad cultural e histórica es similar entre las comunidades indígenas de Perú y Ecuador. (Quishpe, 2015). Las exportaciones peruanas de sacos de lana presentan valores altos en los últimos años, esto se debe a que estos productos entran sin ningún tipo de arancel en el mercado estadounidense (MACMAP, 2017), sin embargo la exportación de este producto no han tenido una tasa de crecimiento favorable, lo contrario sucede con las exportaciones ecuatorianas que presentan un crecimiento positivo del 2% en el mismo periodo (TRADEMAP, 2017).

3.5.6 Barreras de Acceso

Las normas cualitativas en cuanto a la importación de productos textiles en los Estados Unidos son impuestas por la oficina de representación de comercio del gobierno de Estados Unidos y la Ley de la Comisión Federal de Comercio estas pueden variar de acuerdo al estado en el que se pretenda

comercializar el producto. Sin embargo, según la cámara de textiles y vestimenta del departamento de comercio del gobierno de Estados Unidos (CBP, 2017), se prohíbe la importación de:

- Artículos adulterados
- Artículos sin etiqueta
- Productos defectuosos
- Productos con fibras perjudiciales a la salud o que produzcan alergias
- Productos con diseños o imágenes falsas
- Productos con etiquetas que no proporcionen la información requerida o con etiquetas que imiten a marcas registradas.

3.5.6.1 Barreras arancelarias

Dado a que la exportación de sacos de lana de oveja con subpartida 6110.11 de Ecuador a Estados Unidos de América se acoge al régimen comercial de la nación más favorecida desde el año 2013; por lo tanto, se aplica un arancel ad valorem del 16%. (MACMAP, 2017). Por otra parte, la ley ecuatoriana no establece ningún tipo de arancel para la exportación del producto con la subpartida 6110.11 (Quishpe, 2015)

3.5.6.2 Barreras para-arancelarias

De acuerdo con un estudio realizado por PROECUADOR (2015) y StandardsMap (2017) las barreras para arancelarias relacionadas con la exportación del producto con la subpartida 6110.11 a EEUU son:

- Certificado de Origen, emitido por el Ministerio de Industrias y Producción (MIPRO), el cual es necesario para hacer efectiva la aplicación de preferencias arancelarias.
- Certificado de Calidad emitido por el MIPRO

Existen varios certificados relacionados a la importación de productos textiles que garantizan la transparencia dentro de sus procesos productivos en relación con las personas y el medio ambiente, entre los más importantes se consideran: Fair Trade Textile Standard, Fair Trade USA, Fair Labor Association, Global Compliance Program (Cobos G. , 2015). A pesar de no ser certificados obligatorios para entrar al mercado estadounidense, las instituciones certificadoras y los consumidores prefieren productos cuyas fábricas de origen

cumplan los siguientes parámetros necesarios para la obtención de dichos certificados (STANDARDSDMAP, 2017):

- No emplear a niños menores de 14 años
- Condiciones de trabajo y seguridad óptimas: contar con luz, ventilación, temperatura,
- Salidas de emergencia claramente señalizadas.
- Equipo protector del personal (guantes, mascarillas, botas)
- Todo el canal de producción debe cumplir con mínimos ambientales (lavanderías con sistemas de desagüe, control de desechos, tratamiento de aguas, etc.)

3.5.6.3 Barreras Culturales

Se debe considerar que debido a su diversidad cultural, Estados Unidos es un país complejo ya que cada grupo social o étnico conserva sus propios gustos y preferencias sobre un determinado producto además de su propia cultura de negocios, lo cual varía dependiendo del estado en el que se pretenda comercializar (Global Edge, 2016); sin embargo se debe tomar en cuenta que con respecto a los consumidores estadounidenses, estos prefieren la innovación más que la tradición. (SANTANDER, 2015).

En cuanto al idioma, los consumidores de los estados de la región noroeste, por ejemplo, prefieren las especificaciones de los productos en inglés, español o árabe. (PROECUADOR, 2012). Por otra parte, en cuanto a la cultura de negocios estadounidense es importante tener en cuenta aspectos como: la puntualidad, la duración de las reuniones de acuerdo a lo establecido, consistencia y cordialidad (STANDARDSDMAP, 2017)

3.5.7. Medios de transporte

En el comercio internacional existen diferentes medios de transporte que pueden ser utilizados para poder llevar mercadería a diferentes países. Al ser Estados Unidos el mercado de destino, el transporte que será utilizado es el marítimo debido al bajo costo que este tiene en relación a los otros medios y debido a la gran cantidad de volumen de mercadería que puede llevar. Sin embargo, la principal desventaja que este tipo de transporte presenta es el tiempo que tarda en llegar a su destino final que tomando en cuenta para llegar a la región noroeste, para lo cual el barco tardaría aproximadamente entre 2 y 3 meses hasta llegar (SIICEX, 2016). Una vez que la mercadería llegue al puerto

aduanero, deberá embarcarse en un transporte terrestre hasta llegar a la bodega del comprador.

3.5.7.1 Contenedor utilizado

Se empleará la unitarización para que los artículos no deban ser manipulados de manera individual y que así estén listos para su transportación de manera más rápida, segura y eficaz. Para esto se utilizarán cajas de cartón, pallets y un contenedor. La unitarización consiste en agrupar productos en unidades de carga, facilitando su transporte y proteger su integridad durante el tiempo que dure el envío (Pasache, 2014)

En primer lugar, los pallets son estructuras de madera en donde se agrupan los productos, facilitando la unitarización. Se utilizarán serán los denominados pallets americanos con una dimensión de 1,20m x 1,00m y deben cumplir la normativa fitosanitaria NIMF No. 15, ya que a través de esta normativa se cumple con un tratamiento térmico a una temperatura entre 50 y 90 grados centígrados, favorable para el tratamiento del producto (EDUCARM, 2016). En segundo lugar, el contenedor que se utilizará para el embarque de los sacos de lana de oveja será un contenedor de 20 pies. Mediante el cubicaje de la mercadería permitirá que el operador acomode las cajas de cartón sobre los pallets, optimizando el espacio y el tiempo (PROECUADOR, 2015).

Tabla 17:
Dimensiones de medios de envío de mercadería (sacos de lana)

Dimension	Caja de Cartón	Pallet	Contenedor*
Largo (m)	1,10	1,20	5,90
Ancho (m)	0,84	1,00	2,35
Alto (m)	0,79	0,15	2,39
Peso (kg)	3,12	25,00	30.480,00

***Dimensiones de la parte interna del contenedor**

Fuente: PROECUADOR 2015
Elaboración: Edison Cadena

Debido a las dimensiones internas del contenedor de 20 pies que comúnmente se utiliza para el envío de los productos, se podrá enviar alrededor de 42 cajas, cada una con 50 paquetes con sacos de lana de oveja. Se necesitarán 14 pallets en total para la movilización debido a que se apilará un total de 3 cajas (Quishpe, 2015)

3.5.7.2 Tipos de empaque

Para que la exportación de la mercadería llegue de la mejor manera es necesario utilizar y asegurar un adecuado embalaje, envase y etiquetado de los productos. Si bien, los sacos de lana no son productos frágiles de llevar necesitan ciertos requerimientos para que su presentación sea oportuna, con la finalidad de satisfacer las preferencias de los consumidores norteamericanos. De la misma manera, es recomendable que cada unidad sea envuelta en un papel periódico, y empaquetado en una caja en donde se muestran todas las indicaciones de cuidado de la prenda e información sobre el proceso de manufactura (Quishpe, 2015). Además, de la información de contacto mediante redes sociales para que los clientes como mecanismo de promoción. Esta caja tiene las siguientes dimensiones 0.24m x 0.12m x 0.38m, las mismas que serán agrupadas en cartón de 1.10m x 0.84m x 0,79m, en donde se almacenan hasta 50 cajas con sacos de lana de oveja (Lema & Conejo, 2016). El cartón lleva impresiones detalladas que facilitan la manipulación y proporcionan información clave para el manejo de dicho producto. Los pictogramas que se utilizarán en este caso serán de dos tipos diferentes: sobre aspectos del ambiente y sobre cómo colocar la carga, en total tres pictogramas como se aprecia en el siguiente gráfico.

GRAFICO 15
PICTOGRAMAS RECOMENDADOS PARA LA EXPORTACION DE SACOS DE LANA



Fuente Plancameral
Elaboración; Plan Cameral (2012)

Los pictogramas que se colocarán en la caja serán el de proteger del calor, proteger de la humedad y el de colocar la caja hacia arriba, así se evita cualquier tipo de mala manipulación con el producto y se asegura que su llegada hacia el cliente final cumpla con todos los estándares de calidad. Así mismo, en

la caja de estar impresa información sobre el destino, el puerto, el peso, el contenido y las unidades (NEFAB, 2015).

3.6 Estrategias de Ingreso

Una vez determinado el mercado para la exportación de la subpartida 611011, junto con las características del producto y los requisitos para la inserción en el mercado de EEUU, es necesario determinar sus estrategias de ingreso, en la siguiente sección se determinan las diferentes estrategias de exportación, precio, promoción y distribución.

3.6.7 Estrategia de Exportación

Para la internacionalización de sacos de lana, en un principio, se implementará una estrategia de exportación indirecta, la misma que consiste en enviar productos a través de intermediarios, quienes gestionan toda la documentación y requerimientos para la exportación (CIGCV, 2016). Esto se debe a que el consorcio no tiene experiencia en el mercado internacional. Se contratarán servicios de compañías de trading como Belvedere Trading Co. y Chicago Trading Company; debido que estas empresas poseen un conocimiento profundo del mercado de EEUU, sobre todo en los estados nórdicos en donde es favorable la recepción de este producto. Estas empresas acompañan sus acciones con estudios de mercado para determinar la viabilidad comercial del exportador en el extranjero, y una vez asegurada la rentabilidad se adquiere el producto para asumir completamente su control en dicho mercado (SANTANDER, 2015). De la misma manera se contratarán servicios de brokers como Mega Schrider - broker y Shari Stout - international trade specialist, debido a que estas compañías cuentan con una extensa red de contactos, cuya labor consiste en relacionar a la empresa exportadora con la empresa importadora para propiciar una buena consecución de las operaciones comerciales. (Global Edge, 2016)

3.6.8 Estrategias de precio

El mercado estadounidense se caracteriza por tener una gran variedad de productos textiles, los distribuidores en su mayoría buscan proveedores de China o Italia dependiendo de la calidad y al precio del producto. Los productos de la región andina de América del Sur son valorados por los consumidores

estadunidenses debido a sus componentes orgánicos, creatividad de diseños y gama de colores, además de que los sacos de lana de oveja son utilizados por su comodidad y temperatura (Quishpe, 2015). Debido a la aceptación del producto en el mercado estadounidense. se tiene el objetivo de comercializar este producto en grandes volúmenes con un precio de 45\$ en los sacos de adultos y 30\$ en los sacos de niños en promedio. El precio de venta al distribuidor varía dependiendo de la cantidad de sacos adquiridos. A su vez, los distribuidores podrían vender este producto con un precio entre 50 y 70\$ para los consumidores finales. Al implementar estos precios se espera obtener un alto margen de ganancia debido a que los precios de fábrica de sacos de lana son de \$ 5,22 para sacos de adultos y 2, 84\$ para sacos de niños.

Para la estrategia de precios se consideran factores como; precio de materia prima, precio de envíos, precio de productos sustitutos y de sacos de lana comercializados por productores competidores. Al tener un costo menor que sus productos sustitutos se tratará de promocionar el concepto de que el precio se fija en función de la calidad del producto. La estrategia principal para la determinación de precios del producto es la de descremación, debido a que se implementa un precio al momento de lanzar el producto para maximizar la ganancia vendiendo el producto a clientes nuevos. Esta estrategia consiste en hacer disminuciones porcentuales del precio a largo plazo, para maximizar la rentabilidad al momento de ofrecer a otro tipo de distribuidores (Grasset, 2015).

3.6.9 Estrategias de promoción

Los sacos de lana producidos por las empresas del consorcio, se pueden comercializar con la línea de jerseys, pullover o cardigans que en algunos casos comparten sus materiales de su composición y uso. La estrategia de promoción más utilizada será la promoción publicitaria a través del envío de muestras y diferentes catálogos para los contactos extranjeros. De esta manera es importante la inversión en un catálogo en conjunto y de manera virtual para efectivizar la oferta del producto y a su vez mostrar sus características. Posteriormente se implementará un sitio web de ventas, solicitud de muestras y cotizaciones que funcione a nivel global. La promoción de este producto se implementará en ferias nacionales e internacionales de comercio en el periodo entre octubre y febrero debido a que las condiciones climáticas de estos meses son óptimas para el consumo del producto.

Dentro de las estrategias de promoción se implementarán planes de fidelización para de esta manera personalizar las compras de los clientes en un futuro mediante la creación de una base de datos; lo cual permitirá crear una relación cercana entre el cliente y la marca. Para los distribuidores se ofrecerán promociones de descuentos entre mayor sea el volumen de sacos adquirido. Esta estrategia se relaciona directamente con el objetivo del consorcio que es promocionar sus productos con la finalidad de posicionarse en el mercado a través de acciones que mejoran la competitividad de los consorciados.

3.6.10 Estrategias de distribución

El proceso de distribución iniciará desde su salida de los talleres de fabricación para después negociar y comercializar con los importadores estadounidenses. De esta manera la empresa obtiene derechos sobre los sacos de sobre el producto, es decir ser responsables de los procesos de exportación y controlar los requerimientos de venta como los precios y los tiempos de entrega.

Al ser la distribución de sacos en un principio limitada debido a la falta de reconocimiento en el mercado, se ofrecerán altos márgenes de descuento que serán necesarios para atraer a nuevos importadores. A su vez se implementarán políticas para: contacto de clientes y procesamiento de pedidos, determinar términos de negociación. Determinar tipo de transporte para envíos, fecha de entrega y formas de pago. De la misma manera se implementarán políticas en cuanto a la asunción de riesgos en referencia a tiempos de entrega y extensión de créditos dependiendo el volumen de compra.

En este capítulo se ha identificado el mercado adecuado para la inserción de sacos de lana bajo la subpartida 611011, mediante un análisis cualitativo de los mayores países importadores y que a su vez tienen relación bilateral con Ecuador, esto junto con la percepción de los microempresarios de la comunidad al identificar oportunidades y relaciones previas con comerciantes de los países seleccionados. A través de la metodología de la matriz de selección de mercados, se identificó a EEUU como mercado primario para lo cual es necesario generar herramientas de carácter competitivo para una adecuada inserción en este país de acuerdo a los requerimientos y estrategias expuestas en los apartados del capítulo. Sin embargo existen otras oportunidades en países como Alemania y Nueva Zelanda, para el ingreso del producto en estas regiones, es necesario desarrollar un plan de promoción oportuno, aprovechando los

medios de venta como el comercio electrónico, a través del cual se pueden generar mayores ofertas de promoción y contactos de socios en el exterior.

VI. ANALISIS

Históricamente, la comunidad de Peguche ha sido considerada como un centro de producción textil artesanal reconocido por la riqueza cultural y habilidad de sus habitantes al momento de implementar técnicas tradicionales en dicha actividad, que es la principal fuente de ingresos y empleo para la comunidad. Si bien, en la actualidad sus productos son reconocidos y demuestran un posicionamiento positivo sobre todo en el cantón Otavalo su principal centro de distribución, existen factores que han producido estancamiento al momento de cerrar brechas con competidores a nivel local y eterno. Dichas brechas se relacionan con la falta de recursos económicos y conocimientos necesarios para generar propuestas innovadoras que sean atractivas en mercados internacional y superen los desafíos de la exportación.

Ante esto se considera que los mencionados obstáculos serán complejos de abordar si las microempresas de la comunidad actúan por separado. En este sentido, la presente investigación establece como objetivo general: crear un consorcio de exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche al mercado internacional, en el periodo de 2015 a 2020, como alternativa ante la insuficiente capacidad y tamaño de las microempresas para enfrentar retos comerciales a nivel internacional.

Al analizar los datos y características de la población y cultura indígena de la comunidad de Peguche, se detalla en primer lugar la existencia de un entorno territorial favorable frente al estilo de vida y cosmovisión de los habitantes lo que repercute directamente con el desarrollo de actividades productivas. De la misma manera al analizar su cosmovisión y procesos históricos vinculados a situaciones paupérrimas y de esclavitud, se obtiene una referencia sobre las posibles causas del comportamiento de sus habitantes, el cual se relaciona con actitudes individualistas, conformistas y de resistencia a innovaciones sobre todo en el ámbito tecnológico, situación que se acentúa al tratar temas económicos y productivos. Esto como una muestra de rebeldía ante la influencia de actores externos, sobre todo con ideas desconocidas y asociadas a países del norte en donde comprometen sus relaciones sociales y recursos económicos, lo cual hasta en algunos casos es considerado como una pérdida de su cultura y valores.

De la misma manera, según la información presentada sobre la cultura de la comunidad, existe una correlación entre sus creencias espirituales y el desarrollo económico, puesto a que las actividades productivas como la elaboración de artesanías textiles y el turismo comunitario presentan una lógica de sostenibilidad con ejercicios culturales, los cuales representan el mayor factor de bienestar para sus habitantes.

Si bien, la generación de recursos económicos no es el principal indicador de bienestar para los colectivos indígenas, se ha comprobado que la generación de ingresos es una solución directa a problemas sociales que enfrenta la comunidad de Peguche, entre los que se destacan: la inaccesibilidad a servicios básicos, negligencia infantil, trabajo infantil, inseguridad, violencia de género, deserción académica, consumo del alcohol entre otras. Esto se evidencia a través de diferentes iniciativas de desarrollo, en su mayoría por parte de organizaciones no gubernamentales, en donde el fortalecimiento de la actividad productiva ha tenido como resultado el aumento de ingresos en las familias de escasos recursos y ha surgido como efecto la disminución de las problemáticas sociales mencionadas anteriormente. A su vez esta relación de sostenibilidad se evidencia en el rechazo existente ante cambios en los procesos productivos, en donde prefieren mantener sus técnicas de producción tradicionales, aún cuando esto signifique un menor volumen de producción.

De la misma manera, la producción artesanal textil involucra diferentes actores como por ejemplo proveedores de materia prima, transportistas, comerciantes que en ciertos periodos del año dependen directamente de los ingresos relacionados a las ventas generadas por microempresas de Peguche, sobre todo en el ámbito de sacos de lana de oveja que junto con los ponchos y chalinas, son los principales productos de atracción para los consumidores extranjeros.

En cuanto a la exportación de los productos elaborados en la comunidad, los países de mayor recepción de estos productos han sido Estados Unidos, Alemania y Japón, no obstante, se han descubierto nuevos mercados en Asia y Oceanía gracias a la implementación del comercio electrónico por parte de intermediarios. En cuanto a la formación de redes de exportación y aumento de la exportación, existe la predisposición pero a su vez incertidumbre causada por la insuficiencia de conocimientos técnicos relacionados a la adecuada gestión de

comercio exterior, a lo que se suman los factores culturales expuestos anteriormente como el individualismo y el rechazo a innovaciones tecnológicas..

Según la información expuesta anteriormente, existe una relación directa entre las actividades productivas y el desarrollo sostenible de la comunidad. Si bien el ejercicio de la cultura tiene mayor relevancia que el aumento de ingresos, el último es un factor necesario para potenciar el primero. Puesto a que, la principal actividad económica de la comunidad se relaciona con el ejercicio y la promoción de la cultura indígena a través de procesos, técnicas y demás acciones amigables con el medio ambiente y sus creencias. Esto, además tomando en cuenta lo mencionado previamente en donde se relaciona satisfacción de necesidades básicas y disminución de problemáticas sociales con el aumento de recursos económicos que a su vez se relacionan con el fortalecimiento cultural. Tomando lo expuesto, y haciendo relación con el concepto de desarrollo sostenible de Amartya Sen, se considera que la producción artesanal textil es una fuente directa de desarrollo sostenible para los habitantes de la comunidad de Peguche.

Una vez determinada la importancia de la producción textil frente al bienestar de la comunidad, se analizan las alternativas para desarrollar su potencial a través de la exportación. Aquí, en donde se toma en cuenta la necesidad de unificar relaciones, procesos y recursos de cara al cumplimiento de la demanda vigente de productos artesanales en el mercado internacional; para lo cual se toma en cuenta la generación de un consorcio de exportación de microempresas de la comunidad de Peguche.

Para la generación de la propuesta de consorcio de exportación, se toman en cuenta las necesidades expuestas anteriormente en donde se detalla la necesidad de crear redes asociativas para la mejora competitiva de las empresas en mercados extranjeros. Partiendo de esto, según la percepción y características de las empresas se considera a este tipo de asociación como una alternativa adecuada en donde los miembros obtienen beneficios competitivos sin perder su individualidad. En este sentido se ha tomado en cuenta como sustento teórico la metodología de formación de consorcios SIPE de Nicola Minervini, que se ajusta a las necesidades y aspiraciones de los microempresarios que producen bienes similares, en donde principal desafío frente a la exportación, consiste en potenciar el reconocimiento del producto en

mercados extranjero, para alcanzarlo, se considera que la generación de conocimientos es fundamental; lo cual tiene como efecto el incremento de beneficios económicos para los consorciados, siendo esto un medio de desarrollo sostenible para la comunidad.

Al analizar las diferentes definiciones de consorcios de exportación, ciertos autores hacen referencia a las necesidades de las empresas, con la situación de ciertos países que forman alianzas, unificando recursos para alcanzar un objetivo, es aquí donde se hace referencia a teorías de comercio internacional como la de ventaja comparativa de David Ricardo en donde la unificación de recursos tiene como resultado la reducción de riesgos de exportación y el incremento de la oferta exportable, lo cual es una ventaja comparativa respecto a empresas competidoras. De la misma manera, la gestión del consorcio de exportación se relaciona con la teoría de dotación de factores abundantes de Heckscher Ohlin, debido a que los miembros del consorcio unifican los recursos que tienen en abundancia, en este caso, las empresas del consorcio se especializan en la exportación de bienes cuya producción es intensiva.

Al analizar las diferentes tipologías de consorcio, se obtiene que el consorcio de origen se ajusta a las necesidades y objetivos de la presente propuesta, el mismo que tiene tiende a valorizar de forma unificada un producto tradicional y de origen. Esta alternativa se presenta ante los constantes cambios que conlleva la globalización, en donde los consumidores muestran preferencia y se disponen a pagar mayores precios por productos tradicionales de calidad y vinculados con culturas ancestrales. La tendencia del consorcio de origen es una oportunidad para las comunidades rurales debido a que se enfoca en el fortalecimiento de la producción artesanal de un determinado producto tradicional, siendo esto de vital importancia frente al rechazo existente de incorporar nuevos mecanismos de producción.

Si bien en Ecuador no existe una regulación específica para consorcios de exportación, es por eso que, al momento de su creación, el Consorcio debe establecer políticas de acción para su funcionamiento, apoyándose así, en reglamentos vigentes en materia de asociaciones, diseñando normas que se ajuste a sus requerimientos.

Por otra parte, estas iniciativas se relacionan y contribuyen con los objetivos del plan de desarrollo nacional, sobre todo en materia económica en donde se destaca la promoción de productos tradicionales en mercados externos bajo un marco de sostenibilidad, unificación, justicia y democracia, haciendo de esta iniciativa un impulso para el desarrollo socioeconómico para el país. Existen varios organismos a nivel público como MIPRO y PROECUADOR que tienen la responsabilidad de fomentar políticas, programas y proyectos que fomenten la comercialización de productos ecuatorianos en mercados extranjeros a través de capacitaciones, asistencia técnica y financiera, lo cual es una oportunidad para las microempresas tradicionales que no tienen recursos para aumentar su competitividad.

Como punto de partida para la creación del consorcio de exportación, se toman en cuenta las lecciones aprendidas en experiencias previas, en donde las iniciativas de asociación como clústeres han dejado una percepción negativa en los microempresarios de la comunidad debido a la incoherencia con su entorno económico y cultural, ante lo cual se toma a la sensibilización para el cambio de percepción y actitudes como una acción fundamental de cara la formación del consorcio. De la misma manera en las experiencias previas de la comunidad, se constata que las mismas se han enfocado en la unificación de productos para aumentar la oferta, mas no se han resuelto problemas estructurales como la falta capacidad de negociación, el desconocimiento de demandas externas y desconocimiento de técnicas de exportación.

De acuerdo a las necesidades del entorno productivo de la comunidad de Peguche, se ha incorporado la metodología del “Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones” SIPE, propuesto por Nicola Minervini. La cual tiene por objetivo el abordaje de problemas estructurales a través de la generación de conocimientos relacionados a la exportación y a la promoción de productos en mercados extranjeros, siendo esto un centro de servicios estratégicos especializados y adaptados a la realidad de las empresas de la comunidad. Como acción inicial se toma en cuenta a la sensibilización de las empresas de cara a la formación del consorcio, en donde es objetivo principal es deconstruir percepciones negativas sobre la formación de alianzas y la desconfianza producto de experiencias de asociación previas.

En cuanto a los participantes del consorcio, se han tomado en cuenta diez microempresas de la comunidad de Peguche, que especializan en la producción de sacos, ponchos, chalinas, tapices, cobijas, bolsos, guantes y bisutería, las mismas que encuentran afinidad en la producción y exportación de sacos y ponchos, productos de mayor demanda a nivel local y externo. En este sentido, se ha seleccionado a los sacos de lana como producto principal de promoción para el consorcio, el mismo que es tomado en cuenta para la identificación de mercados de exportación.

Siguiendo con la metodología SIPE, es necesario ejecutar acciones de capacitación y consultoría de acuerdo a las necesidades identificadas entre los participantes del consorcio, entre las cuales se destacan, conocimiento de procesos de exportación, investigación de mercados, técnicas de negociación, idiomas, software para administración, manejo de redes sociales, entre otros. Para esto es necesario el apoyo de consultoría externa de cara a la generación de capacidades instaladas en el consorcio, que a su vez se puedan replicar con los colaboradores de cada empresa participante.

Para la propuesta de plan estratégico inicial, se han expuesto componentes de planificación empresarial como visión, misión y objetivos, los cuales sirven como punto de partida para la elaboración de estrategias con actividades que contribuyan al alcance de las metas presentadas. Para complementar la planificación, se aplicaron las matrices de evaluación de factores internos y externos, como antesala de la matriz ampliada de FODA, cuyos resultados son el punto de partida para el establecimiento de las estrategias de acción iniciales, lo que a su vez relaciona con los indicadores de éxito de un SIPE, siendo un instrumento de monitoreo y evaluación de la adecuada gestión del consorcio. De esta manera, se cumple con el objetivo de crear la propuesta de consorcio de exportación de origen para la comunidad de Peguche, en un marco de adaptación a la metodología SIPE, con la finalidad de dar respuesta a problemas estructurales de las microempresas y sus dirigentes de cara a superar los retos de la internacionalización.

Para finalizar, se identificaron territorios que presentan oportunidades favorables para la inserción de sacos de lana elaborados en la comunidad de Peguche, para lo cual existen diferentes barreras y requerimientos a nivel comercial y cultural, para lo cual se determinó la importancia de generar

conocimientos y capacidades necesarias para crear propuestas de exportación innovadoras que puedan cumplir dichos requerimientos y satisfacer la demanda., lo cual sería complicado si las empresas deciden emprender en mercados como el norteamericano, alemán o neozelandés, de manera individual.

VII. CONCLUSIONES

A través de la información expuesta en los capítulos de la presente investigación, se determina que la hipótesis de investigación planteada es parcialmente verdadera: La creación de un consorcio de exportación de productos artesanales de la comunidad de Peguche – Imbabura constituiría una alternativa para su ingreso en el mercado internacional; respondiendo a la demanda del mercado e incidiendo en el desarrollo socioeconómico de la comunidad a través de la generación de ingresos. A continuación, se presentan los argumentos que respaldan dicha afirmación:

- A través del análisis de la producción artesanal textil de la comunidad de Peguche, se muestra una relación de interdependencia con el ejercicio y promoción de la cultura indígena, la reducción de problemáticas sociales, que son factores esenciales para el bienestar y la dinamización del desarrollo de sus familias. Por otra parte, esta actividad involucra un factor de ingresos para otros actores de la misma comunidad y de otras cercanas que actúan en los procesos de producción además de aportar en el comercio y turismo del cantón Otavalo, siendo los productos de Peguche, una de las principales fuentes de ingresos para los comerciantes. Es decir, esta actividad contribuye con el desarrollo económico a nivel comunitario, cantonal y provincial además de ser una iniciativa que contribuye con el plan de desarrollo nacional.
- Las implicancias de desarrollo para la comunidad de Peguche, incorporan factores esenciales como el ejercicio de la cultura, el respeto al medio ambiente y el mantenimiento del tejido familiar, siendo el último la principal fuente de transmisión de conocimientos y tradiciones. Esto se relaciona con la teoría de Amartya Sen, en donde se establece al ejercicio de las capacidades y el aumento de libertades las personas, lo cual a su vez no interfiere con los procesos medio ambientales y ecológicos. Esta afirmación sobre la teoría de Sen, se refleja en las dinámicas de desarrollo de la comunidad de Peguche, en donde se toma en cuenta a los réditos generados por la actividad productiva, como medio para

alcanzar el ejercicio de capacidades y libertades, que en la comunidad se presentan a través del ejercicio de su cultura y tradiciones, lo cual se relaciona con el cuidado al medio ambiente, que es un indicador de sostenibilidad según la teoría de Sen.

- Si bien los productos textiles artesanales de la comunidad de Peguche tienen reconocimiento a nivel local y nacional, con el aumento de importaciones de productos sustitutos y el desarrollo de productos similares por parte de otras comunidades, se ha producido un estancamiento de la oferta, lo que se acentúa al explorar mercados extranjeros. Las causas de dicho estancamiento se deben a la falta de recursos económicos, infraestructura y conocimientos necesarios para cumplir con los requerimientos que conlleva la internacionalización de las empresas. Ante esto, de acuerdo a la experiencia de los empresarios existe complejidad cuando las empresas de la comunidad tratan de superar estas barreras de manera individual. Por esta razón, se considera como alternativa para el aumento de competitividad y generación de ingresos en la comunidad, la creación de un consorcio de origen, basado en la promoción de productos tradicionales, cuyos servicios se centran en las necesidades expuestas de cara a abordar el mencionado estancamiento en la oferta de productos artesanales.
- Al comprobar la necesidad de unificar recursos y formar redes empresariales para abordar los desafíos de la exportación como la reducción de costos, investigación de mercados y la generación de productos innovadores de acuerdo a las preferencias de los consumidores, se plantea como alternativa la formación de un consorcio de origen. Sin embargo, este consorcio de aleja del concepto tradicional de consorcios en Latinoamérica, debido a que a más de ser una red de empresas que unifica sus productos para exportarlos, es un centro de servicios estratégicos para los microempresarios, en donde se implementan programas de capacitación, investigación de mercados, búsqueda de socios, que son aspectos estructurales para la competitividad de las empresas, y esenciales de cara a la búsqueda beneficios económicos a largo plazo.
- La unificación de recursos económicos productivos y humanos es favorable para satisfacer la demanda identificada en mercados extranjeros y disminuir los riesgos en los procesos de exportación, es decir mediante este tipo de asociación, las microempresas de Peguche son capaces de satisfacer

demandas a nivel internacional como la de EEUU, lo que, al actuar de manera individual, sería complejo de alcanzar-

VIII. RECOMENDACIONES

- Incentivar la producción y comercialización de productos artesanales de la comunidad a nivel interno y externo, por medio de alianzas que brinden diferentes programas de capacitación, promoción y asistencia financiera a nivel público y privado, debido al alto nivel de influencia que tiene esta actividad con el bienestar de la comunidad y al plan de desarrollo nacional bajo un enfoque de sostenibilidad; en donde se incluyan a los actores involucrados en la cadena productiva.
- De igual manera, al existir demanda vigente, sobre todo en Estados Unidos, en donde los consumidores muestran preferencia por productos auténticos y tradicionales. Siendo esto una ventaja competitiva se deben generar redes a nivel comunitario para promocionar estos servicios que además de generar ingresos económicos, representan una oportunidad para promocionar la historia, costumbres, cultura, paisajes y cosmovisión de la cultura indígena ecuatoriana, lo que podría tener influencia positiva en emprendimientos como los centros de turismo comunitario.
- Formar redes con otros sectores de la producción y con otras comunidades cercana para promover la promoción de un marco legal que estandarice y regularice la gestión de los consorcios de exportación desde su formación hasta su consolidación. Esto como alternativa a las barreras legales existentes en los mencionados procesos que son una de las principales razones de deserción de los empresarios en este tipo de redes.
- Para el financiamiento estratégico y operativo del consorcio, se deben buscar fuentes externas a través de la cooperación internacional por medio de agencias, embajadas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, universidades, que tengan convocatorias vigentes sobre temáticas de fomento a la producción con enfoque de dinamización del desarrollo rural y comunitario; puesto a que,

esta iniciativa se relaciona con diferentes objetivos de desarrollo a nivel nacional y a su vez con los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU.

- Aun cuando las microempresas seleccionadas para el consorcio tienen preferencia hacia la producción y exportación de sacos artesanales, es necesario incorporar a su amplia oferta de productos como los ponchos, cobijas, guantes, tapices, de manera complementaria y a nivel promocional, lo cual genera valor agregado en los mercados extranjeros. De la misma manera, si bien todos los participantes se dedican a la confección textil, a largo plazo se deben incorporar otros actores como, por ejemplo, proveedores de materia prima, empresas de logística y otros que pueden beneficiarse mediante la unificación de recursos para los procesos de exportación y así efectivizar la producción a nivel provincial.
- Una vez identificada la demanda de sacos artesanales de la comunidad de Peguche en el mercado de EEUU, es necesario poner en marcha un plan de exportación adecuado con las estrategias de inserción propuestas, y a su vez es necesario promover un estudio de mercado pormenorizado a nivel estatal debido a la amplia diversidad geográfica y cultural de este país. Asimismo, en los próximos años se debe proyectar un plan de internacionalización, debido a las proyecciones sobre la demanda en otros países como Alemania y Nueva Zelanda que muestran una tendencia de crecimiento al 2020.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

- Ackerman, N. (Junio de 2011). *Simposio Mundial sobre las Indicaciones Geográficas*. Obtenido de La clave para la valorización inclusiva y sostenible de los productos típicos con:
http://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoind/es/wipo_geo_lim_11/wipo_geo_lim_11_13.pdf
- Antoldi, F., Cerrato, D., & Depperu, D. (2015). *Export Consortium in Developing Countries*. Roma: Università Catolica del Sacro Cuore.
- Arias, C. (2015). *Estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional: el caso del cluster de confecciones de la industria de Atuntaqui*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar :
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4510/1/T1633-MRI-Arias-Estrategias.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Indicador Comercial EEUU*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.MRCH.CD.WT>
- Benitez, N., & Albuja, J. (2017). *ASOCIATIVIDAD ARTESANAL, SEMI INDUSTRIAL E INDUSTRIAL DE LOS PUEBLOS KICHWAS DE IMBABURA: AVANCES, LIMITACIONES Y NCES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS*. Obtenido de II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI : <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/15-asociatividad-artesanal.pdf>
- Berumen, S. (2011). *Los sistemas de innovación en Europa*. Obtenido de Business Marketing School:
<https://books.google.com.ec/books?id=RQcLAdCejtUC&pg=PA216&lpg=PA216&dq=consorcio+de+fabricacion&source=bl&ots=kYP-Vs-jAC&sig=qnHjJlBjtp3BAI1eHsk0JHba6l&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiMjZ7X9q7cAhURNd8KHQtIAUQAQ6AEwBnoECAUQAQ#v=onepage&q=consorcio%20de%20fabri>
- Brenes, L. (2008). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Bogota: EUNED.
- CIA. (2017). *World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hk.html>
- Cobos, G. (2004). *Deasrrollo y Libertad de Amartya Sen*. Obtenido de <https://ecologia.unibague.edu.co/desarrolloylibertad.pdf>
- COPCI. (2017). Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. En COPCI. Quito.
- Cuadrado, W., & Tenesaca, T. (2011). *“Los Consorcios de Promoción de Exportaciones: una alternativa para la internacionalización de PYMES en el Ecuador*. Obtenido de UIDE:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8483/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-320.pdf>

- D'amico, L. (2015). *Etnicidad y globalización: las otavaleñas en casa y en el mundo*.
Obtenido de FLACSO ANDES:
<http://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/article/view/1496>
- Espejo, A., Fuentes, F., & Nuñez, J. (2015). *LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: REVISIÓN CONCEPTUAL Y FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO*.
Obtenido de file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/2743-9028-1-PB.pdf
- Francés, A. (2011). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Lima: Pearson.
- GAD - MEC . (Octubre de 2017). *Plan de Ordenamiento Territorial de la Parroquia Miguel Egas Cabezas 2015 - 2019*. Obtenido de SNI: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060018630001_PDOT%20DR_27-10-2015_22-50-06.pdf
- Gallardo, M. (2013). *LANA ECOLOGICA, UNA INNOVADORA IDEA PARA LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR*. Obtenido de Presentación de Artículos en la Revista de Postgrados de la ESPE :
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8121/1/AC-PDE-ESPE-047609.pdf>
- Global Edge, G. (2016). *Illinois trade statistics*. Obtenido de
<http://globaledge.msu.edu/states/illinois/tradestats>
- GMO. (2017). *Actualización del plan de desarrollo y formulación del plan de ordenamiento territorial del canton Otavalo*. Obtenido de
http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/OTAVALO/INFORMACION_GAD/03%20CANTON%20OTAVALO_PDOT/PDOT-Oavalo.pdf
- Grasset, G. (2015). *Descremación de precios*. Obtenido de
<https://www.lokad.com/es/definicion-de-descremado-de-precios>
- Guevara, P. (2010). *Cadenas Productivas y Solidarias en Peguche*. Obtenido de FLACSO ANDRES:
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2385/4/TFLACSO-2010PG.pdf>
- ICEX. (2011). *Tabla comparativa entre consorcios de exportación y otras modalidades de redes de empresa*. Obtenido de
http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6742676_4496346_4494579,00.html
- ICEX. (2017). *Perfil Comercial EEUU*. Obtenido de
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=US#1>
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Tugores, J. (2009). *Economía Internacional: teoría política*. Londres: Mcgraw Hill.
- Lema, J. (Junio de 2018). Situación de los exportadores de artesanías de Otavalo. (E. Cadena, Entrevistador)

- Lema, L. (2003). *UNOS SE V,AN OTROS REGRESAN "La migración a Quito de [05 Quichua Ocavalo de Peguche y su regreso a la comunidad"*. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/336/12/TFLACSO-2003LOO.pdf>
- Lema, M., & Conejo , L. (12 de Noviembre de 2016). Problemas en la producción y comercialización de tejidos artesanales de la comunidad de Peguche. (E. Cadena, Entrevistador)
- Lema, M., & Conejo, L. (28 de Diciembre de 2016). Producción de Sacos de Lana en la comunidad de Peguche. (E. Cadena, Entrevistador)
- MACMAP. (2017). *MACMAP*. Obtenido de 2017.
- Minervini (Dirección). (2017). *La ingeniería de la exportación. La ruta para internacionalizar su empresa* [Película].
- Minervini, N. (2010). *Alianzas Público Privadas y Consorcios de Exportación Modelo SIPE*. Obtenido de ALADI: [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/22efc6788bc977f90325773b00509670/\\$FILE/Sr%20Nicola%20Minervini.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/22efc6788bc977f90325773b00509670/$FILE/Sr%20Nicola%20Minervini.pdf)
- Minervini, N. (2010). *Consorcios de exportación*. Bogotá.
- Minervini, N. (Dirección). (2011). *Consorcio de Exportacion: porque es inportante para las pymes* [Película].
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería para la exportación* . México D.F: CENGAGE LEARNING.
- Minervini, N. (16 de Febrero de 2016). ENTREVISTA A NICOLA MINERVINI: ¿POR QUÉ EXPORTAR? (A. Toca, Entrevistador)
- Nasbite. (2017). *Creation and Management of Export Consortia* . Spokane, WA: 30th Annual NASBITE International Conference.
- Nielsen. (2017). *PREFERENCES FOR LOCAL AND GLOBAL BRANDS NZ*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/nz/en/insights/news/2016/made-in-nz-preferences-for-global-and-local-brands.html>
- ONUDI. (2012). *Los Consorcios de Exportación - Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYME*. Obtenido de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book_0.pdf
- ONUDI. (2014). *UNIDO Export Consortia e-learning programme!* Obtenido de <http://unidoexportconsortia.itcilo.org/en/the-unido-export-consortia-programme/what-is-an-export-consortium>
- Pahl, N., & Richter, A. (2009). *Swot Analysis - Idea, methodology and a practical approach*. Obtenido de Scholarly Research Paper: <https://books.google.com.ec/books?id=JJEBWvvG73YC&printsec=frontcover&q=swot+analysis&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU5rLc4rDcAhWIZd8KHYYhoDWoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false>

- Palacios, P., & Espinoza, M. (2014). "PLAN DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE SACOS DE LANA A ESPAÑA". Obtenido de ESPE: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2849/1/T-ESPE-057047.pdf>
- Proaño, G. (2012). *Tesis: Simulación de una empresa exportadora de artesanías de la ciudad de Otavalo*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6938/2.39.001842.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- PROECUADOR. (2012). *Guía Comercial EEUU*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/
- PROECUADOR. (2015). *Análisis del sector textiles*. Obtenido de Proecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- PROECUADOR. (Septiembre de 2017). *Informe Mensual de Comercio e inversión*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/informe-mensual-de-comercio-e-inversion-septiembre-2017/>
- Quimbo, J. (2014). *Creacion de un albergue para turismo comunitario en la parroquia de Peguche*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2028/1/41604_1.pdf
- Quishpe, D. (2015). *EXPORTACIÓN DE SACOS CON LANA DE OVEJA A ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/UDLA-EC-TTEI-2016-05.desbloqueado.pdf>
- Quishpe, D. (2015). *EXPORTACIÓN DE SACOS CON LANA DE OVEJA A ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/UDLA-EC-TTEI-2016-05.desbloqueado.pdf>
- Reinert, E. (2007). *La Globalización de la pobreza*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Rodriguez, M. S. (Octubre de 2014). *Zootecnia y Gestión*. Obtenido de Producción e Higiene Animal: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/08_13_49_tema_29.pdf
- SANTANDER. (2015). *ESTADOS UNIDOS: Perfil de consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Saransig, J. (2011). *Instituto de Idiomas, Ciencias y Saberes Ancestrales del Ecuador IICSAE Ministerio de Educación*. Obtenido de Toponomías y heráldica: <https://web.archive.org/web/20161105101708/http://saransig.s5.com/>
- Scott, C., & Jaffe, D. (2014). *Vision, Misión y valores organizacionales*. Mexico DF: Readingate.
- SELA. (Octubre de 2015). *Export Consortiums: A strategic instrument for SMEs international insertion*. Obtenido de <http://www.sela.org/media/1998408/dt-n%C2%BA-2-consorcios-esportacion-ing.pdf>

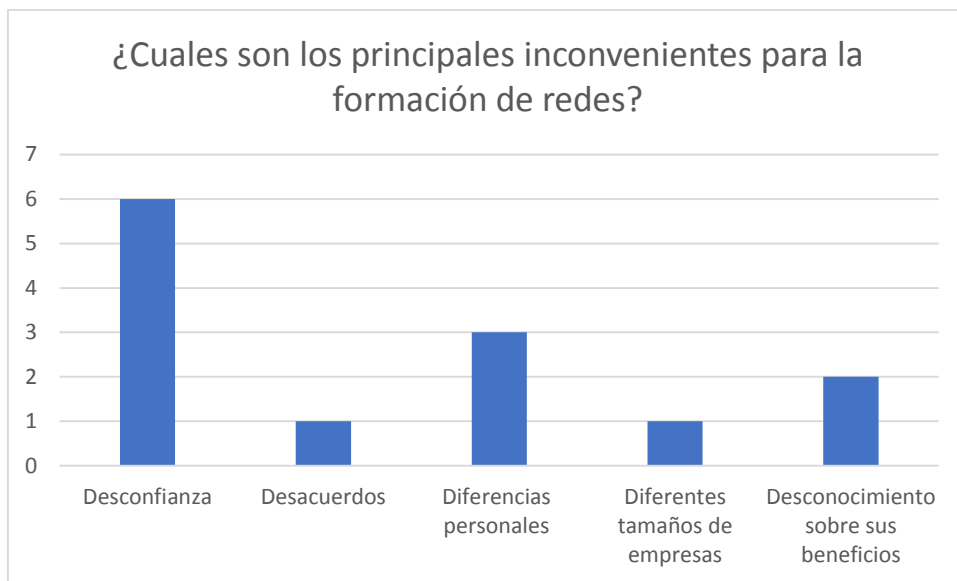
- Sen, A. (1990). *Developnt as capability expansion*. Obtenido de Facolta di economia Marco Biagi:
http://morgana.unimore.it/Picchio_Antonella/Sviluppo%20umano/svilupp%20umano/Sen%20development.pdf
- Sotomayor, D. (2016). Clase de Gestión del comercio exterior LEAI - PUCE. Quito.
- Stanley, C. (2012). *Strategic Planning: a practical guide for competitive sucess* . Kansas City: BussinesEntr.
- Trademap. (2017). *List of importers for the selected product in 2017*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||TOTAL|||2|1|1|1|1|1|2|1|1
- TRADEMAP. (2017). *List of importing companies for the following product*. Obtenido de <http://www.trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=1||||611011|||20|1|1|1|3|1|1|1|1>

ANEXO 1: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A LOS MICROEMPRESARIOS DE LA COMUNIDAD DE PEGUCHE

¿Cuáles son sus principales necesidades de cara a la exportación?	Respuestas
Recursos económicos	4
Aprendizaje de idiomas	1
Conocimiento sobre características en mercados extranjeros	3
Falta de promoción	2
Recursos humanos insuficientes	1
Falta de apoyo del estado	1



Cuáles son los principales inconvenientes para la formación de redes	Respuestas
Desconfianza	6
Desacuerdos	1
Diferencias personales	3
Diferentes tamaños de empresas	1
Desconocimiento sobre sus beneficios	2



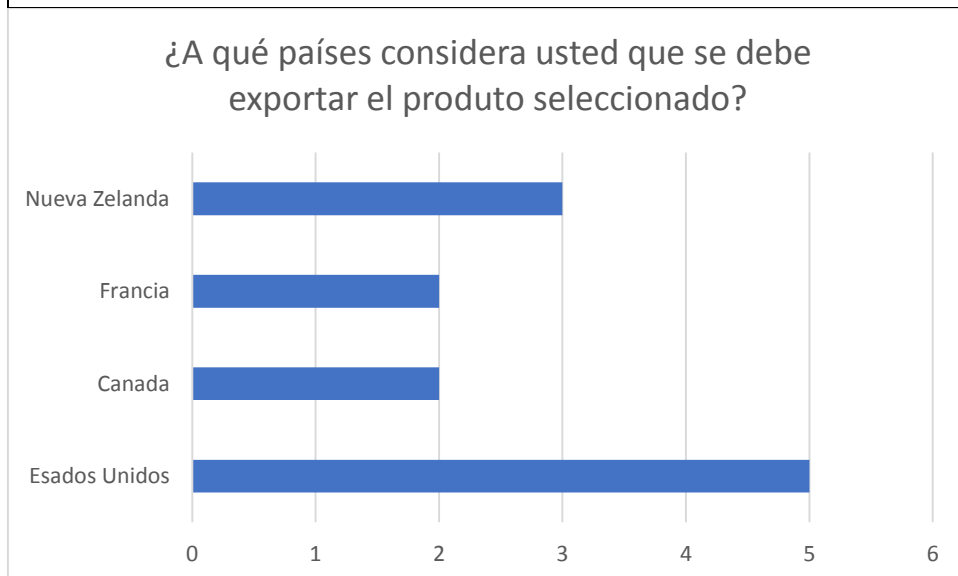
Según su percepción, ¿cuál sería el producto idóneo para la exportación?	Respuestas
Ponchos de lana	2
Sacos de lana	8
Bolsos	1
Bisutería	1



¿Cuáles son sus principales socios comerciales a nivel internacional?	Respuestas
Estados Unidos	4
Alemania	4
Francia	1
Nueva Zelanda	3



¿A qué países considera usted que se debe exportar el producto seleccionado?	Respuestas
Estados Unidos	5
Canadá	2
Francia	2
Nueva Zelanda	3



Fumaría parte de un consorcio de exportación	Respuestas
Si	10
No	2



¿Conoce experiencias previas de consorcios de exportación en la provincia de Imbabura?	Respuestas
Si	5
No	7



Anexo 2 Selección de Mercados Potenciales en América

Principales mercados importadores de la subpartida 611011: Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares (de punto y de lana) en América

	<u>País</u>	<u>Posición en el mundo</u>	<u>Valor importado (\$USD)</u>			<u>Participación en el total importado en América (%)</u>		
			<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
1	Estados Unidos de América	3	\$451.860.000	\$471.714.000	\$369.916.000	81,24%	80,95%	76,52%
2	Canadá	12	\$80.346.000	\$89.480.000	\$93.901.000	14,45%	15,36%	19,43%
3	México	37	\$9.880.000	\$9.386.000	\$8.320.000	1,78%	1,61%	1,72%
4	Chile	46	\$7.176.000	\$5.504.000	\$4.513.000	1,29%	0,94%	0,93%
5	Argentina	63	\$1.616.000	\$2.465.000	\$2.117.000	0,29%	0,42%	0,44%
6	Brasil	71	\$1.511.000	\$1.405.000	\$1.398.000	0,27%	0,24%	0,29%
7	Panamá*	73	\$651.000	\$451.000	\$1.280.000	0,12%	0,08%	0,26%
8	Colombia	79	\$924.000	\$644.000	\$899.000	0,17%	0,11%	0,19%
9	Uruguay	86	\$1.033.000	\$693.000	\$610.000	0,19%	0,12%	0,13%
10	Perú	93	\$1.198.000	\$988.000	\$444.000	0,22%	0,17%	0,09%
<u>Total</u>			\$556.195.000	\$582.730.000	\$483.398.000	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Principales mercados exportadores de la subpartida 611011: Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, (de punto y de lana) en América

	<u>Principal país comprador</u>	<u>Valor exportado (Miles \$USD)</u>			<u>Participación en exportaciones</u>			<u>Comercio con Ecuador</u>	
		<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
Estados Unidos de América	Canadá	\$12.297.000	\$11.239.000	\$11.233.000	53,37%	60,82%	62,65%		
Canadá	Estados Unidos de América	\$1.986.000	\$2.723.000	\$2.786.000	26,78%	32,05%	29,55%		
México	Estados Unidos de América	\$2.711.000	\$2.494.000	\$3.173.000	69,46%	67,88%	67,64%		
Chile	Estados Unidos de América	\$4.287.000	\$5.075.000	\$2.593.000	98,94%	98,56%	98,03%		
Argentina	Argentina	\$279.000	\$305.000	\$728.000	24,35%	25,96%	61,75%		
Brasil	Panamá	\$0	\$0	\$677.000	0,00%	0,00%	80,02%		
Panamá*	Estados Unidos de América	\$66.000	\$36.000	\$137.000	27,39%	13,64%	50,00%		
Colombia	Estados Unidos de América	\$297.000	\$170.000	\$150.000	62,13%	62,96%	62,24%	-	-
Uruguay	Paraguay	\$82.000	\$187.000	\$84.000	37,10%	39,29%	38,89%		
Perú	Canadá	\$31.000	\$292.000	\$122.000	29,25%	81,79%	64,89%		

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Anexo 3 Selección de Mercados Potenciales en Europa

País		Posición en el mundo	Valor importado (\$USD)			Participación en el total importado en Europa (%)		
			2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	Alemania	4	\$345.585.000,00	\$341.067.000,00	\$368.418.000,00	21,30%	20,98%	20,91%
2	Francia	5	\$254.408.000,00	\$270.551.000,00	\$311.187.000,00	15,68%	16,64%	17,66%
3	Italia	6	\$282.058.000,00	\$281.124.000,00	\$289.426.000,00	17,39%	17,30%	16,43%
4	Reino Unido	7	\$301.044.000,00	\$279.862.000,00	\$262.908.000,00	18,56%	17,22%	14,92%
5	Países Bajos	8	\$90.847.000,00	\$91.770.000,00	\$149.936.000,00	5,60%	5,65%	8,51%
6	Suiza	11	\$85.547.000,00	\$84.424.000,00	\$94.525.000,00	5,27%	5,19%	5,37%
7	España	13	\$92.752.000,00	\$97.515.000,00	\$89.500.000,00	5,72%	6,00%	5,08%
8	Austria	14	\$66.420.000,00	\$67.906.000,00	\$67.815.000,00	4,09%	4,18%	3,85%
9	Rusia	15	\$37.788.000,00	\$46.004.000,00	\$64.992.000,00	2,33%	2,83%	3,69%
10	Noruega	16	\$65.750.000,00	\$65.204.000,00	\$62.899.000,00	4,05%	4,01%	3,57%
Total			\$1.622.199.000	\$1.625.427.000	\$1.761.606.000	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

-	<u>Principal país abastecedor</u>	<u>Valor importado (\$USD)</u>			<u>Participación en importaciones</u>			<u>Comercio con Ecuador en 2017</u>	
		<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
Alemania	China	\$153.948.000,00	\$140.812.000,00	\$145.864.000,00	44,55%	41,29%	39,59%		
Francia	Italia	\$80.598.000,00	\$91.358.000,00	\$115.473.000,00	31,68%	33,77%	37,11%		
Italia	China	\$70.747.000,00	\$62.660.000,00	\$59.740.000,00	25,08%	22,29%	20,64%		
Reino Unido	China	\$109.704.000,00	\$98.082.000,00	\$70.601.000,00	36,44%	35,05%	26,85%		
Países Bajos	China	\$37.290.000,00	\$39.758.000,00	\$58.319.000,00	41,05%	43,32%	38,90%		
Suiza	Italia	\$26.052.000,00	\$27.388.000,00	\$32.781.000,00	30,45%	32,44%	34,68%		
España	Italia	\$16.932.000,00	\$20.469.000,00	\$21.632.000,00	18,26%	20,99%	24,17%		
Austria	Alemania	\$34.894.000,00	\$34.824.000,00	\$34.613.000,00	52,54%	51,28%	51,04%		
Rusia	Italia	\$13.205.000,00	\$16.972.000,00	\$26.374.000,00	34,94%	36,89%	40,58%		
Noruega	China	\$43.593.000,00	\$41.431.000,00	\$37.503.000,00	66,30%	63,54%	59,62%		

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

Anexo 4: Selección de Mercados Potenciales en Asia Pacífico

<u>País</u>		<u>Posición en el mundo</u>	<u>Valor importado (\$USD)</u>			<u>Participación en el total importado en Asia-Pacífico (%)</u>		
			<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
1	Japón	1	\$476.589.000	\$424.443.000	\$424.493.000	36,29%	35,49%	35,91%
2	Hong Kong	2	\$495.785.000	\$427.575.000	\$395.917.000	37,76%	35,75%	33,50%
3	China	9	\$117.281.000	\$110.364.000	\$129.447.000	8,93%	9,23%	10,95%
4	Korea del Sur	10	\$99.930.000	\$95.757.000	\$99.202.000	7,61%	8,01%	8,39%
5	Australia	17	\$61.292.000	\$66.783.000	\$58.894.000	4,67%	5,58%	4,98%
6	Nueva Zelandia	22	\$24.653.000	\$25.790.000	\$23.131.000	1,88%	2,16%	1,96%
7	Taipei Chino	23	\$22.571.000	\$21.749.000	\$19.495.000	1,72%	1,82%	1,65%
8	Macao (China)	29	\$8.523.000	\$8.577.000	\$13.129.000	0,65%	0,72%	1,11%
9	Malasia	35	\$532.000	\$8.306.000	\$10.032.000	0,04%	0,69%	0,85%
10	Singapur	38	\$5.986.000	\$6.635.000	\$8.247.000	0,46%	0,55%	0,70%
<u>Total</u>			\$1.313.142.000	\$1.195.979.000	\$1.181.987.000	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

<u>Principal país abastecedor</u>	<u>Valor importado (\$USD)</u>			<u>Participación en importaciones</u>			<u>Comercio con Ecuador</u>	
	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
China	\$333.257.000	\$252.262.000	\$237.143.000	69,93%	59,43%	55,86%		
China	\$414.313.000	\$345.383.000	\$312.170.000	83,57%	80,78%	78,85%		
Italia	\$44.247.000	\$43.966.000	\$57.243.000	37,73%	39,84%	44,22%		
China	\$62.607.000	\$53.270.000	\$49.750.000	62,65%	55,63%	50,15%		
China	\$44.291.000	\$50.418.000	\$41.797.000	72,26%	75,50%	70,97%		
China	\$22.681.000	\$23.372.000	\$20.416.000	92,00%	90,62%	88,26%		
China	\$12.816.000	\$11.100.000	\$8.690.000	56,78%	51,04%	44,58%		
Hong Kong	\$8.207.000	\$23.000	\$9.425.000	96,29%	0,27%	71,79%		
China	\$1.515.000	\$3.009.000	\$4.252.000	284,77%	36,23%	42,38%		
Italia	\$2.567.000	\$3.444.000	\$3.895.000	42,88%	51,91%	47,23%		

Fuente: Trademap

Elaboración: Edison Cadena

ANEXO 5: DEMANDA ACTUAL DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

País:	Estados Unidos de América	Subpartida: 611011	Descripción: Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares (de punto y de lana)
<i>Demanda Actual (\$USD)</i>			Participación en el comercio mundial
Año	Importaciones a EUA del mundo	Importaciones totales del Mundo	
2013	\$424.986.000,00	\$4.359.018.000,00	9,75%
2014	\$506.112.000,00	\$4.466.819.000,00	11,33%
2015	\$451.860.000,00	\$3.920.121.000,00	11,53%
2016	\$471.714.000,00	\$3.863.217.000,00	12,21%
2017	\$369.916.000,00	\$3.908.505.000,00	9,46%

País:	Nueva Zelanda	Subpartida: 611011	Descripción: Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares (de punto y de lana)
<i>Demanda Actual (\$USD)</i>			Participación en el comercio mundial
Año	Importaciones a Nueva Zelanda del mundo	Importaciones totales del Mundo (billones)	
2013	\$24.485.000,00	\$4.359.018.000,00	0,56%
2014	\$25.989.000,00	\$4.466.819.000,00	0,58%
2015	\$24.653.000,00	\$3.920.121.000,00	0,63%
2016	\$25.790.000,00	\$3.863.217.000,00	0,67%
2017	\$23.131.000,00	\$3.908.505.000,00	0,59%

4

País:	Alemania	Subpartida: 611011	Descripción: Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares (de punto y de lana)
<i>Demanda Actual (\$USD)</i>			Participación en el comercio mundial
Año	Importaciones a Alemania del mundo	Importaciones totales del Mundo	
2013	\$393.531.000,00	\$4.359.018.000,00	9,03%
2014	\$409.315.000,00	\$4.466.819.000,00	9,16%
2015	\$345.585.000,00	\$3.920.121.000,00	8,82%
2016	\$341.067.000,00	\$3.863.217.000,00	8,83%
2017	\$368.418.000,00	\$3.908.505.000,00	9,43%

ANEXO 6: APERTURA COMERCIAL DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

ALEMANIA:

<i>Apertura comercial</i>		Importaciones totales de Alemania (\$USD)	Exportaciones totales de Alemania (\$USD)	
Año	Apertura Comercial			PIB (\$USD)
2013	7,03%	\$ 1.187.314.600,00	\$ 1.450.950.900,00	\$ 3.753.000.000.000,00
2014	6,97%	\$ 1.214.955.700,00	\$ 1.498.157.800,00	\$ 3.891.000.000.000,00
2015	7,07%	\$ 1.057.616.386,00	\$ 1.328.549.134,00	\$ 3.376.000.000.000,00
2016	6,90%	\$ 1.060.672.017,00	\$ 1.340.752.046,00	\$ 3.478.000.000.000,00
2017	7,14%	\$ 1.173.627.519,00	\$ 1.450.214.838,00	\$ 3.677.000.000.000,00

NUEVA ZELANDA

<i>Apertura comercial</i>		Importaciones totales de Nueva Zelandia (\$USD)	Exportaciones totales de Nueva Zelandia (\$USD)	PIB (\$USD)
Año	Apertura Comercial			
2013	4,14%	\$ 39.619.182,00	\$ 39.443.578,00	\$ 190.785.000.000,00
2014	4,19%	\$ 42.497.740,00	\$ 41.635.623,00	\$ 200.955.000.000,00
2015	3,99%	\$ 36.528.298,00	\$ 34.357.359,00	\$ 177.621.000.000,00
2016	3,70%	\$ 36.213.018,00	\$ 33.869.936,00	\$ 189.286.000.000,00
2017	3,80%	\$ 40.128.439,00	\$ 38.050.286,00	\$ 205.853.000.000,00

ESTADOS UNIDOS

<i>Apertura comercial</i>		Importaciones totales de EUA (\$USD)	Exportaciones totales de EUA (\$USD)	PIB (\$USD)
Año	Apertura Comercial			
2013	2,39%	\$ 2.326.590.200,00	\$ 1.577.587.300,00	\$ 16.692.000.000.000,00
2014	2,31%	\$ 2.410.855.500,00	\$ 1.619.742.900,00	\$ 17.428.000.000.000,00
2015	2,11%	\$ 2.313.424.569,00	\$ 1.501.845.864,00	\$ 18.121.000.000.000,00
2016	2,07%	\$ 2.275.391.150,00	\$ 1.451.010.702,00	\$ 18.624.000.000.000,00
2017	1,97%	\$ 2.409.480.182,00	\$ 1.546.732.881,00	\$ 19.391.000.000.000,00

Fuente: Trademap
Elaboración: Edison Cadena

ANEXO 7: CÁLCULO DE DEMANDA POTENCIA EN PAÍSES SELECCIONADOS

ESTADOS UNIDOS

Demanda potencial (\$USD)						
Año	Importaciones totales a EUA del mundo	Crecimiento (%)	Crecimiento promedio (%)		Tendencia de las importaciones (\$USD)	
2013	\$2.326.590.200,00	-			2019	\$2.430.660.058,77
2014	\$2.410.855.500,00	3,62%	2013-2017	0,88%	2020	\$2.452.026.111,46
2015	\$2.313.424.569,00	-4,04%	2014-2017	-0,02%	2021	\$2.473.579.976,60
2016	\$2.275.391.150,00	-1,64%	2015-2017	2,05%	2022	\$2.495.323.305,09
2017	\$2.409.480.182,00	5,89%	2016-2017	5,89%	2023	\$2.517.257.762,37

ALEMANIA

Demanda potencial (\$USD)							
Año	Importaciones totales a Alemania del mundo	Crecimiento (%)	Crecimiento promedio (%)		Tendencia de las importaciones (\$USD)		
2013	\$1.187.314.600,00	-			2019	\$1.170.230.473,51	
2014	\$1.214.955.700,00	2,33%	2013-2017	-0,29%	2020	\$1.166.843.260,71	
2015	\$1.057.616.386,00	-12,95%	2014-2017	-1,15%	2021	\$1.163.465.852,14	
2016	\$1.060.672.017,00	0,29%	2015-2017	5,34%	2022	\$1.160.098.219,42	
2017	\$1.173.627.519,00	10,65%	2016-2017	10,65%	2023	\$1.156.740.334,26	

NUEVA ZELANDA

Participación de las exportaciones de Ecuador (\$USD y %)

Año	Importaciones a Nueva Zelandia de Ecuador	Importaciones a Nueva Zelandia del Mundo	Participación de exportaciones ecuatorianas en Nueva Zelandia (%)	Crecimiento promedio (%)		Tendencia de las importaciones desde Ecuador (\$USD)	
2013	\$1.000,00	\$24.485.000,00	0,0041%	2013-2017	7,83%	2019	\$17.782,79
2014	\$13.000,00	\$25.989.000,00	0,0500%			2020	\$31.622,78
2015	\$6.000,00	\$24.653.000,00	0,0243%	2014-2017	-8,37%	2021	\$56.234,13
2016	\$0,00	\$25.790.000,00	0,0000%	2015-2017	29,10%	2022	\$100.000,00
2017	\$10.000,00	\$23.131.000,00	0,0432%	2016-2017	30,10%	2023	\$177.827,94

ANEXO 8: PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Ponderación demanda actual \$USD sobre 2,5: El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)

País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,5	0,50

Ponderación demanda actual (%; sobre 2,5, El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)

País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,5	0,50

Ponderación demanda potencial (% crecimiento promedio de importaciones del mundo; sobre 2,5, El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)

País	2013-2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,5	0,50
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,17	0,17

Ponderación demanda potencial (importaciones desde Ecuador, \$USD; sobre 2,5, El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)		
País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,50	0,50

Ponderación Participación de productos ecuatorianos en importaciones (\$USD sobre 2,5; El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)		
País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,50	0,50

Ponderación de participación de productos ecuatorianos en importaciones (% sobre 2,5; El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)		
País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,50	0,50

Ponderación de participación de productos ecuatorianos en importaciones (% sobre 2,5; El máximo puntaje en cada año es 0,5 y se asigna al valor más alto)		
---	--	--

País	2017	Total, sobre 2,5
Nueva Zelandia	0,17	0,17
Alemania	0,34	0,34
EUA	0,50	0,50

Ponderación Accesibilidad al mercado - Factores económico - políticos (% , sobre 5; El máximo puntaje en cada indicador es 1 y se asigna al valor más alto, a excepción de inflación y tasa de desempleo donde ocurre lo contrario)		
País	Tasa de desempleo (%)	Total, sobre 5
Nueva Zelandia	0,33	0,33
Alemania	1,00	1,00
EUA	0,66	0,66

